



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Gestão de Tecnologia da Informação:

E a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas

Dissertação de Mestrado em Gestão

KARINE MANGUEIRA PIMENTA

LISBOA

2013



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Gestão de Tecnologia da Informação:

E a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão, para obtenção do grau de mestre em gestão de empresas, com especialidade na área de planeamento e estratégia empresarial.

Orientadora: Professora Doutora Teresa Florentino

LISBOA

2013

Este trabalho é carinhosamente dedicado aos meus pais Vivaldo e Teresa Manguiera por acreditarem no meu potencial.

Ao meu esposo Alberto e meu Filho Kalil por estarem ao meu lado experimentando os sentimentos de angústia e fraqueza, e o doce sabor de cada pequena vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a “Deus” sobre todas as coisas, pela minha vida e oportunidade de estar realizando mais um sonho.

A minha família pelo apoio, principalmente por cuidar do meu filho nos momentos em que tive que me ausentar para estudar.

A minha amiga Márcia Raquel Rizzato por me ouvir incansavelmente e pelas sugestões ao estudo.

A minha amiga Jucimara Alencar por me ajudar nas correções ortográfica.

As empresas do campo de estudo, pela permissão a investigação.

A Professora Doutora Glaici Sena pelas orientações quanto às análises estatísticas.

Todos os meus agradecimentos em especial a minha MARAVILHOSA orientadora Professora Doutora Teresa Florentino, devo por tudo, pelo carinho, dedicação, por me orientar e motivar diariamente, sem ela não teria conseguido!

Professora muito Obrigada !!!!!

RESUMO

As organizações estão tendo a oportunidade de ter um misto de gerações atuando no ambiente corporativo. As pessoas de décadas passadas (60 e 70) tem a oportunidade de trabalhar ao lado de uma nova geração, chamados pelos estudiosos de Geração Y. Nascidos entre 1982 e 2000, já representam um quarto da população do mundo, nascidos nesta era, estão acostumados à tecnologia e a processos ágeis, globalmente e extremamente exigentes, querem atuar num ambiente inovador e poderem ser criativos. O objetivo desta investigação científica é identificar se as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação estão preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas. Para a consecução dessa tarefa realizou-se um estudo teórico sobre o tema, bem como uma pesquisa de campo para identificar se a cultura organizacional das empresas possuem funções que se enquadram no perfil do novo profissional da área de desenvolvimento de sistemas, o índice de rotatividade, para identificar se este se encontra elevado, as ações de gestão realizadas pelos gestores da área de TI aos profissionais da Geração Y, o grau de satisfação e de lealdade corporativa dos técnicos da Geração Y a empresa junto à prestação dos serviços. A proposta em pauta visa apresentar às organizações, alternativas que proporcionem uma melhoria significativa no entendimento e no relacionamento entre o gestor de Tecnologia da Informação e essa nova equipe formada pela Geração Y e, assim, minimizar as áreas de atrito e, consequentemente a rotatividade. O universo pesquisado foi à cidade de Manaus – Amazonas. A amostra foi retirada das três maiores empresas que prestam serviços relevantes na área de Tecnologia da Informação e principalmente na área de desenvolvimento de sistemas, tendo a participação de 105 técnicos que se enquadram no perfil desejado da Geração Y. Os resultados demonstram fragilidade, levando a crer que as empresas necessitam de mudanças constantes, reavaliando sistematicamente desde a cultura organizacional aos processos de gestão, buscando sempre novas estratégias para fazer frente aos novos tempos.

Palavras-chave: Geração Y, Gestão de Tecnologia da Informação, Cultura Organizacional, Gestão, Rotatividade.

ABSTRACT

Organizations are taking the opportunity to have a mix of generations working in the corporate environment. People of past decades (60 and 70) have the opportunity to work alongside a new generation, called by scholars of Generation Y. Born in this era between 1982 and 2000, now account for a quarter of the world's population, they are accustomed to technology and agile processes globally and extremely demanding, they want to work in an innovative environment and be creative. The purpose of this scientific research is to identify whether private institutions in the city of Manaus in the area of Information Technology and particularly in the area of systems development are prepared to manage the Generation Y. To achieve this task it was performed a theoretical study on the topic, as well as a field survey to identify if the organizational culture of these companies have functions that fit the profile of these professionals in the area of systems development, the turnover rate to identify whether it is high or not, consider management actions undertaken by managers of IT professionals to Generation Y and the degree of satisfaction and loyalty the technical corporate of Generation Y. The proposal under consideration is to present to organizations, alternatives that provide a significant improvement in the understanding and relationship between the manager of Information Technology and the new team formed by Generation Y and thus minimize friction areas and hence turnover rate. The group studied was the city of Manaus – Amazonas. The sample was drawn from three major companies that provide relevant services in the area of Information Technology and particularly in the area of systems development, with the participation of 105 technicians who fit the desired profile of Generation Y. The results demonstrates fragility, leading us to believe that companies need constant change, systematically reviewing the organizational culture management processes, always looking for new strategies to cope with the changing times.

Keywords: Generation Y, Management Information Technology, Organizational Culture, Management Turnover.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
2.1.	O PROBLEMA DA PESQUISA.....	14
2.2.	OBJETIVOS.....	15
2.2.1.	Objetivo Geral	15
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	15
2.3.	JUSTIFICATIVAS.....	15
3.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1.	EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
3.1.1.	Mudança e Transformação no Cenário Mundial	18
3.2.	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	34
3.2.1.	O que Trata a Gerência de Tecnologia da Informação	36
3.2.2.	O Gestor de TI e seus liderados da Geração Y	40
3.3.	MODELO TEÓRICO.....	42
3.3.1.	Definições das Variáveis	44
4.	BASES METODOLOGICAS	45
4.1.	METODOLOGIA.....	45
4.2.	ABORDAGEM DE MÉTODOS MISTOS: HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS	45
4.3.	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.4.	UNIVERSO E AMOSTRA	49
5.	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	51
5.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
5.2.	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	53
5.3.	AÇÕES DE GESTÃO REALIZADAS PELOS GESTORES DE TI.....	56
5.4.	A SATISFAÇÃO DA GERAÇÃO Y COM A PRÁTICA DE GESTÃO APLICADA NAS EMPRESAS.	70
5.5.	LEALDADE CORPORATIVA DOS TÉCNICOS DA GERAÇÃO Y.....	90
5.6.	ESCALA DE LIKERT – ESTUDO DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO SIMPLES.....	91
5.6.1.	Análise Descritiva das escalas.....	91
5.6.2.	Consistência Interna	93
5.6.3.	Análise Correlacional	95

5.6.4.	Análise de Regressão	96
5.6.5.	H0: As Ações de Gestão podem afetar a Cultura Organizacional das empresas.....	96
5.6.6.	H1: A Cultura Organizacional das empresas pode afetar a satisfação dos técnicos da Geração Y.	99
5.6.7.	H2: A Cultura Organizacional das empresas pode contribuir para a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y.	102
5.6.8.	H3: As ações de Gestão por parte dos gestores pode impactar na lealdade corporativa por parte dos Técnicos da Geração Y.	105
5.6.9.	H4: As ações de Gestão por parte dos gestores pode contribuir para a Satisfação dos Técnicos da Geração Y.....	108
5.6.10.	H5: A Lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y afeta diretamente o índice de rotatividade nas empresas.	111
5.6.11.	H6: A Satisfação dos técnicos da Geração Y influencia o índice de rotatividade nas empresas.	111
6.	CONCLUSÕES	112
6.1.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	116
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
	APÊNDICE I - PESQUISA APLICADA.....	122
	APÊNDICE II - REGRESSÃO	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise descritiva da escala Ações da Gestão.....	91
Tabela 2 - Análise descritiva da escala Cultura.....	92
Tabela 3 - Análise descritiva da escala Satisfação	92
Tabela 4 - Análise descritiva da escala Lealdade	93
Tabela 5 - Tabela de Consistência Interna – alpha de Cronbach.....	94
Tabela 6 - Análise de Correlação	95
Tabela 7 - Tabela de Estimativas para o ajuste do modelo.....	99
Tabela 8 - Tabela de Correlação.....	99
Tabela 9 - Tabela de Estimativas para o ajuste do modelo.....	110
Tabela 10 - Tabela de Correlação.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Feedbacks	56
Gráfico 2 - Desafia os profissionais (projetos, reuniões estratégicas)	57
Gráfico 3 - Estímulo do desenvolvimento profissional.....	57
Gráfico 4 - Clareza nas informações e objetos por parte do gestor aos técnicos.....	58
Gráfico 5 - Diálogo e tratamento do gestor com o técnico.....	59
Gráfico 6 - Reconhecimento das entregas dos trabalhos.....	59
Gráfico 7 - Aplicabilidade das regras, coerência e transparência na gestão por parte do gestor.	60
Gráfico 8 - Se o gestor tira da equipe os técnicos que não estão interessados.....	60
Gráfico 9 - Se Reconhecimento do profissional fora da área de atuação.	61
Gráfico 10 - Acompanhamento na execução dos trabalhos.....	62
Gráfico 11 - Evolução do Profissional /Cumprimento do plano de desenvolvimento.	62
Gráfico 12- Orientações do Gestor – Vida pessoal e profissional.	63
Gráfico 13 - Locação dos projetos – Minimizar o ego.	64
Gráfico 14 - Oportunidade de Trocar conhecimento – Discussões coletivas.	65
Gráfico 15 - O Gestor gera interesse das atividades junto à equipe.	65
Gráfico 16 - Programa de Mentoria.	66
Gráfico 17 - Se o gestor baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira.	67
Gráfico 18 - Clareza nas informações no processo de contratação dos técnicos.	67
Gráfico 19 - Reconhecimento das entregas realizadas (financeiramente).	68
Gráfico 20 - Grau de ações de gerenciamento para gerir a Geração Y.	69
Gráfico 21 - Decisões independentes no trabalho.....	71
Gráfico 22 - Rotinas das tarefas de trabalho.....	72
Gráfico 23 - Oportunidades de criatividade e inovação.....	72
Gráfico 24 - Material de trabalho.....	73
Gráfico 25 - Força de trabalho (diversificada).	74
Gráfico 26 - Stress no trabalho.....	74
Gráfico 27 - Relacionamento com o Gestor ou Supervisor.	75

Gráfico 28 - Apoio no trabalho (Gestor ou supervisor).....	76
Gráfico 29 - Equilíbrio na programação do trabalho.....	76
Gráfico 30 - Ambiente de trabalho.....	77
Gráfico 31 - Colegas de trabalho (amistosos).	77
Gráfico 32 - Colegas de trabalho (apoio).....	78
Gráfico 33 - Equilíbrio na carga horária do trabalho.....	78
Gráfico 34 - Carga horária de trabalho.....	79
Gráfico 35 - Feedbacks.	79
Gráfico 36 - Gostam de Projetos Desafiadores.	80
Gráfico 37 - É desafiado com Projetos desafiadores.	80
Gráfico 38 - Flexibilidade de horário.....	81
Gráfico 39 - Registro de ponto.	81
Gráfico 40 - Fardamento.	82
Gráfico 41 - Cultura organizacional.	82
Gráfico 42 - Produtividade sobre pressão.	83
Gráfico 43 - Produtividade dentro do horário flexível.....	83
Gráfico 44 - Crescimento profissional.....	84
Gráfico 45 - Qualidade de vida.....	84
Gráfico 46 - Bom salário e benefícios.....	84
Gráfico 47 - Ambiente de trabalho.....	84
Gráfico 48 - Desafios.....	85
Gráfico 49 - Cursos e treinamentos.....	85
Gráfico 50 - Boa imagem no mercado.....	85
Gráfico 51 - Negócios onde atua.....	85
Gráfico 52 - Acesso a redes sociais da internet, blogs, chat´s.....	86
Gráfico 53 - Grau de satisfação dos técnicos da Geração Y, a gestão aplicada.....	87
Gráfico 54 - Lealdade Corporativa.	90
Gráfico 55 - Gráfico de dispersão da Cultura versus Gestão.	95

Gráfico 56 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Gestão.	97
Gráfico 57 - Gráfico valores ajustados versus os resíduos à suposição de homocedasticidade	98
Gráfico 58 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Satisfação.	101
Gráfico 59 - Gráfico de valores ajustados versus os resíduos à suposição de homocedasticidade – Cultura versus Satisfação.....	102
Gráfico 60 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Lealdade.	103
Gráfico 61 - Gráfico de homocedasticidade – Cultura versus Lealdade.....	105
Gráfico 62 - Gráfico q-q plot dos resíduos - suposição de normalidade – Gestão versus Lealdade.	106
Gráfico 63 - Gráfico de homocedasticidade – Gestão versus Lealdade.....	107
Gráfico 64 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Gestão versus Satisfação.	109
Gráfico 65 - Gráfico de homocedasticidade – Gestão versus Satisfação.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elaboração própria – Modelo GY	43
---	----

1. INTRODUÇÃO

A globalização trouxe o surgimento de uma nova era marcada como era da informação pelas características quanto à agilidade nas mudanças, sendo elas imprevistas, turbulentas e inesperadas. Percebe-se que as organizações estão tendo a oportunidade de ter um misto de gerações atuando no ambiente corporativo. As pessoas de décadas passadas (60 e 70) tem a oportunidade de trabalhar ao lado de uma nova geração, chamados pelos estudiosos de Geração Y. Dotados de hiperatividade, gostam de fazer tudo ao mesmo tempo, encontram-se inseridos no ambiente corporativo, sendo supervisionados por profissionais com uma faixa etária idêntica à dos seus pais.

Nascidos entre 1982 e 2000, já representam um quarto da população do mundo, nascidos nesta era, estão acostumados à tecnologia e a processos ágeis, globalmente e extremamente exigentes, querem atuar num ambiente inovador e criativo, desejam flexibilidade, mobilidade, onde não se fale constantemente como deve ser feito o seu trabalho que poderá bloquear o processo de criatividade e consequentemente levar à frustração.

Apesar de pensarem e de se relacionarem de forma diferente, estão dispostos a trabalhar num ambiente de constantes mudanças. Querem aprender, ensinar e desejam fazer parte dos processos de decisão, sentindo-se incluídos nos objetivos da empresa. Exigem feedbacks e não permitem que a qualidade de vida seja afetada por conta da demanda de trabalho. Por estes motivos, fica claro que as companhias precisam rever sua cultura organizacional e metodologia de gestão, pois se o processo de adaptação não for positivo, demandará um grande custo operacional por conta da rotatividade dos mesmos e se forem cultivados e inseridos propriamente ao contexto organizacional poderão trazer grandes vantagens à organização.

Quando se fala de serviços tecnológicos ou da área de tecnologia da informação propriamente dita, especialmente a de desenvolvimento de sistemas que precisa de oportunidade de criatividade, produtividade e inovação, fala-se de profissionais que possuem um perfil individualista, mas que são altamente capazes e inteligentes e necessitam estar bem na vida pessoal, para serem produtivos no ambiente de trabalho.

É fato que o gestor da área de Tecnologia da Informação é o maior responsável por esses resultados, pois precisa disponibilizar recursos, dar

oportunidade de criatividade e inovação para que a equipe possa dar as suas contribuições. Diante o perfil dessa geração, o gestor precisa reconhecer as diferenças para conduzir muito bem o processo gerencial, de forma a atingir os objetivos da empresa.

Este trabalho visa identificar se as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação estão preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas. Para o alcance dos objetivos, verificaremos a cultura organizacional das empresas, a fim de identificar se possuem funções que se enquadram ao perfil do novo profissional da área de desenvolvimento de sistemas, o índice de rotatividade, para identificar se encontra elevado ao percentual do cenário, serão ainda constatadas as ações de gestão realizadas pelos gestores da área de TI aos profissionais da Geração Y, pois são eles os responsáveis pelo sucesso da gestão dos profissionais, inclusive desta geração, verificaremos ainda o grau de satisfação e de lealdade corporativa dos técnicos da Geração Y.

A proposta em pauta visa apresentar às organizações, alternativas que proporcionem uma melhoria significativa no entendimento e no relacionamento entre o gestor de Tecnologia da Informação e essa nova equipe formada pela Geração Y e, assim, minimizar as áreas de atrito e, conseqüentemente a rotatividade, evitando assim a saída dos mesmos da empresa.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: A introdução apresenta o tema proposto e os principais motivos que levaram à sua escolha. O capítulo um trata da contextualização da pesquisa, o problema, os objetivos e justificativas. O capítulo dois traz a fundamentação teórica do trabalho. O capítulo três descreve as bases metodológicas, bem como detalha o universo e amostra pesquisados. No capítulo quatro apresentam-se os dados e a análise dos resultados obtidos na pesquisa. No capítulo cinco estão as conclusões e recomendações. No final, encontram-se ainda as referências bibliográficas que deram suporte a realização deste trabalho bem como os anexos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

2.1. O PROBLEMA DA PESQUISA

Marcada pela época de transição, as organizações estão vendo a sua força de trabalho ficar cada dia mais desgastada. As pessoas formadas nas décadas de 60 e 70 estão trabalhando ao lado de uma nova geração, graduada nesta década, dotada de hiperatividade, mas que é supervisionada por uma faixa etária idêntica à de seus pais.

A Geração Y, composta de jovens nascidos entre 1982 e 2000, acostumados à tecnologia e a processos ágeis, globalmente, representam um quarto da população do mundo e, dentro de pouco tempo vão dominar a força de trabalho, consumo e política. Possuem expectativas de um ambiente de trabalho inovador, com flexibilidade de horário, mobilidade e um processo de tomada de decisão muito ágil. Eles ficarão frustrados se encontrarem um ambiente de controles rígidos, constantemente dizendo como devem fazer o seu trabalho, reprimindo a sua criatividade.

É fato que hoje os jovens pensam e se relacionam de forma diferente, e estão dispostos a trabalhar em um ambiente de constantes mudanças. Eles demandam novas oportunidades para aprender e responsabilidades, pois querem feedbacks instantâneos, primam por balancear a vida profissional e pessoal e anseiam por relacionamentos fortes no ambiente de trabalho.

As companhias precisam alterar sua cultura de gestão destes jovens, sem, no entanto, perder o respeito com as necessidades dos outros funcionários. Se cultivado propriamente, esta geração traz vantagens para a organização no que se refere à inovação e competitividade.

A área de tecnologia da informação, especialmente a de desenvolvimento de sistemas é composta por profissionais que possuem um perfil individualista, por serem altamente inteligentes e criativos, precisam estar muito bem consigo mesmos para serem produtivos no ambiente de trabalho.

O gestor da área de Tecnologia da Informação é responsável por criar oportunidades para que esses indivíduos possam dar grandes contribuições para a

organização e, ao mesmo tempo, terem satisfação pessoal. O gestor precisa conduzir muito bem o processo gerencial, de forma a ajudar na realização dos objetivos, trazendo o máximo possível para a sistematização, ordem, previsibilidade, lógica e consistência, devendo planejar, organizar, motivar e controlar o progresso de trabalho desempenhado pela sua equipe.

Diante desta realidade surge o seguinte questionamento:

Quais os fatores que condicionam a problemática da gestão da Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas nas Instituições Privadas da cidade de Manaus?

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo Geral saber se as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação estão preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas.

2.2.2. Objetivos Específicos

De forma atingir o objetivo geral, esta investigação tem por objetivos específicos verificar se a cultura organizacional da empresa possui funções que se enquadram no perfil do novo profissional da área de desenvolvimento de sistemas, analisar se o índice de rotatividade está elevado no percentual do cenário, constatar as ações de gestão realizadas pelos gestores da área de TI aos profissionais da Geração Y, pois eles são os responsáveis pelo sucesso da gestão dos profissionais, inclusive da Geração Y, bem como verificar o grau de Satisfação e de lealdade corporativa dos técnicos da Geração Y com a empresa no que se refere à prestação dos serviços.

2.3. JUSTIFICATIVAS

Acreditamos que a Geração Y terá um papel preponderante no mercado de trabalho, dentro de relativamente pouco tempo, exigindo uma forma de atuação mais aberta, baseada na constante conexão e na interatividade. Esta geração possui um perfil que confronta com uma gestão que até há pouco tempo era considerada moderna e eficiente. Porém, em face da dinâmica desta nova geração, ela deve ser repensada e reformulada, para que sua potencialidade seja aproveitada ao máximo.

A proposta em pauta visa apresentar às organizações, alternativas que proporcionem uma melhoria significativa no entendimento e no relacionamento entre o Gestor de Tecnologia da Informação e essa nova equipe formada pela Geração Y e, assim, minimizar as áreas de atrito e, conseqüentemente, aumentar a eficiência e eficácia dos serviços por ela desenvolvidos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Construímos este capítulo utilizando como referência a primeira questão norteadora do nosso planejamento de pesquisa que é o seguinte: Fundamentar a existência da Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas, bem como os modelos de gestão organizacionais presentes nas gerações anteriores.

Partimos da origem do significado e do sentido das palavras organização e geração. A palavra organização em sentido genérico quer dizer a forma como se organiza um sistema. Uma organização tem a finalidade de realizar objetivos comuns, utilizando esforços coletivos; elas são criadas com intuito de obterem resultados que para um homem sozinho seriam inatingíveis (Maximiniano, 2000). Para SENAC (1999), Uma organização é, na verdade, uma combinação de esforços individuais. As pessoas reúnem-se em uma organização para tentarem chegar a um objetivo, a razão de ser uma organização. Percebe-se que ambas as teorias possuem similaridades no que diz respeito realização dos objetivos, mais possuem diferenças, pois segundo Maximiliano os objetivos são alcançados através do esforço coletivo, enquanto que para o SENAC o alcance ocorre através do esforço individual.

Uma escola, um hospital, uma grande ou pequena empresa, pública ou privada são exemplos de organizações. São elas que permitem a satisfação das necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas entre outras (Chiavenato, 1998).

Para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existir pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum (Chiavenato, 2000). É fato que, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua

dependência na qual há benefícios recíprocos. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos, aprendemos, trabalhamos e nos servimos dela, passando a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Falando de uma sociedade de organização, podemos citar um aspecto muito importante, que é a mudança e transformação do cenário mundial, pois tanto as organizações passaram por várias configurações, como as pessoas que nelas atuam. Para melhor entendermos é necessário conhecermos primeiro o conceito de geração.

A palavra geração vem do latim generation, é o ato de gerar ou ser gerado. Função pela qual os seres organizados se reproduzem, é uma série de organismos semelhantes que se originam uns dos outros. Linhagem, ascendência, genealogia. Considerando que o marco reconhecido e aceito pela sociedade moderna é do tempo de vinte anos entre cada geração (Oliveira, 2009).

Na visão de Ferreira (1997, p.5), somente situando historicamente os diferentes estudos na administração das organizações e considerando os conhecimentos e os valores da época em que surgiram e a evolução das gerações é que será permitindo compreender as bases do presente. Em virtude disso conheceremos um pouco das Mudanças e Transformações do Cenário Mundial, baseado nas Eras Organizacionais.

3.1.1. Mudança e Transformação no Cenário Mundial

É a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo (Chiavenato, 1998).

Podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

- Era Industrial Clássica

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. É o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. Sua maior característica foi à intensificação do fenômeno da

industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados.

A Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático surgiram como a medida exata para as organizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do status. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado (Ferreira, 1997).

A Era Industrial Clássica foi marcada pelo desenho mecanístico, muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada, departamentalização funcional para assegurar especialização, padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados, pequena capacidade de processamento da informação, cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas, ênfase na eficiência da produção no método e na rotina, adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente com nenhuma capacidade para mudança e inovação.

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recurso de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

De acordo com Chiavenato (1998), a industrialização clássica tinha sua estrutura organizacional funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível; a cultura organizacional era baseada na teoria X, que tem uma visão tradicional em que a administração deve controlar os recursos humanos e motivá-los exclusivamente com incentivos financeiros, onde interesses pessoais não devem ser considerados; o ambiente organizacional era totalmente estático e pouco desafiador; as pessoas eram consideradas recursos da produção, sujeitas às regras rígidas (Chiavenato, 1998). Essa escola privilegia a esfera produtiva, cujos princípios têm sido questionados ao longo do tempo pelos estudiosos.

A discussão acima favorece o conhecimento sobre a geração que marcava esta época. Batizada pelos estudiosos como Geração Baby Boomers (De 1940 e 1960), em virtude do evento causado por conta do lançamento da bomba atômica no

fim da Segunda Guerra, pois ao final da guerra foram ampliadas de forma surpreendente as taxas de natalidade em todo planeta e, por conta deste espetacular crescimento do número de bebês, surgiu esta geração (Oliveira, 2009).

Nascer durante os anos dourados era considerado um privilégio, pois com a sociedade sendo construída em alta velocidade, as crianças poderiam usufruir um tempo muito melhor do que o experimentado pelos seus pais. Era esse o pensamento mais comum neste período, e a educação dos jovens foi moldada num conceito de disciplina rígida, no qual qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo à sociedade.

Esta geração aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho, nenhum jovem deveria contestar qualquer que fosse a autoridade estabelecida. Contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais ou chefes (Oliveira, 2009, p.50).

Isso refletia em todos os aspectos culturais, inclusive na forma de vestir. Os rapazes deveriam sempre ter cabelos curtos e bem alinhados, as moças deveriam estar sempre com fitas de seda nos cabelos e usando saia abaixo do joelho.

Aqueles que tinham valores como disciplina, ordem e obediência, eram recompensados com plena aceitação pela sociedade, com indicações a bons empregos e aprovação nas melhores universidades.

O fato da imposição por parte dos pais, chefes, professores e demais autoridades, criaram uma situação insustentável diante uma juventude que estava emergindo de um período pós-guerra.

Oliveira (2009), afirma que não foi muito simples impor aos jovens uma atitude absolutamente submissa a um conjunto de regras, e se rebelar foi uma manifestação natural neste cenário. Logo, surgiram os primeiros movimentos de uma revolução, que foi na música. Este refúgio era para apresentar as transgressões e insatisfações com a realidade em que se estava vivendo.

A maior manifestação deste período foi o nascimento do *rock and roll* com as baladas e danças de Elvis Presley, Beatles e Rolling Stones. Esta geração foi marcada por muitas mudanças, os jovens foram classificados por duas categorias: disciplinados e rebeldes.

Os Disciplinados foram criados por pais trabalhadores ou militares, assim o jovem assimilou com bastante facilidade os valores determinados, apresentando sempre um comportamento exemplar na sociedade.

Os rebeldes apresentam características opostas aos disciplinados: fumavam, faziam sexo fora do casamento, usavam cabelos cumpridos e roupas justas. Não se preocupavam em desenvolver seu futuro de forma estruturada.

Ambos desenvolveram uma forte expectativa pela gratificação e crescimento pessoal, que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho.

Diante deste contexto, percebemos que esta era organizacional foi marcada por profundas mudanças, entre elas o aspecto de que pela primeira vez as empresas passaram a refletir e analisar com mais seriedade dentro do contexto organizacional, a importância e os fatores motivadores do trabalho, pois esta geração passou a mostrar a sua “cara”, exigindo respeito e crescimento profissional.

Transportando esta evolução até os dias de hoje, tal como se refere Gilburg (2007), no seu artigo Vazio de Liderança, afirma que a geração Baby Boomers ainda é identificada atualmente na liderança da maior parte das organizações. Este grupo inclui a maior parte dos executivos de topo, líderes e políticos, bem como a camada superior da administração na maioria das organizações.

Como líderes, distinguem-se pela visão, missão, princípios e valores bem definidos, por vezes ao ponto de se mostrarem relutantes em avançar sem um plano de ação bem implementado. Gostam de trabalhar em rede, são transformadores, e procuram reorganizar, redefinir ou inspecionar as suas empresas.

Em todos os setores, os Boomers querem deixar a sua marca através da melhoria, distinção ou mudança. Muitos, no entanto, não têm a disciplina necessária para acompanhar as transições até o fim ou são intolerantes à resistência que está ligada à mudança. Enquanto alguns são bem sucedidos nestas grandiosas transformações, muitos falham, e estas tentativas falhadas geram cinismo e embaraço no local de trabalho.

O executivo Boomer tem tendência tanto para o estilo de liderança igualitário em busca de consenso como para o estilo autoritário. Os líderes que confiam na resolução de problemas através do consenso, inevitavelmente, se deparam com os

prazos e limitações de não conseguir levar todas as pessoas a um consenso. Confrontados com estas realidades, muitas vezes tornam-se autocráticos.

Os líderes mais autoritários colocam-se no papel decisório, mas muitas vezes possuem uma autoridade frágil ao lidar com retrocessos.

Existem líderes que dominam ambos os estilos, destacam-se como líderes excelentes que têm a flexibilidade para usar o consenso, são decisivos quando necessário e assumem responsabilidade pelos seus atos.

Os líderes Boomers, tendem a estar casados com o seu trabalho. Assumiram compromisso com um mundo esforçado e competitivo 24 horas por dia e tendem a ter concentração de curta duração quer seja no fim do trimestre, no ciclo orçamental ou no seu mandato. Esta mentalidade baseada na pressão cria um processo de tomada de decisões reativas que pode superar uma abordagem mais estratégica e em longo prazo.

Após tantas mudanças, enfatizando principalmente o marco do desenvolvimento Industrial, o fim de previsibilidade e a necessidade de inovação, surge a Era Industrial Neoclássica, que conheceremos no próximo item.

- Era Industrial Neoclássica

A Era Industrial Neoclássica, teve o período que se estendeu entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápido e intensamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas (Chiavenato, 1999).

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar e o relativismo tomam conta da Teoria Administrativa.

As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha tradicional organização funcional, foi à resposta das organizações. A abordagem matricial

visava conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade.

De fato, a organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha e burocrática estrutura sobre a qual se assentava. Entretanto, as suas vantagens foram aproveitadas através da posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios, para torná-las mais bem administradas, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente (Ferreira, 1997).

Era Industrial Neoclássica foi marcada pelo desenho matricial, desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de Produtos e Serviços, coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço), padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores, aumento da capacidade de processamento da informação, cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável, razoável capacidade para mudança e inovação.

A cultura organizacional deixa de privilegiar as antigas tradições, e concentra-se no momento presente. Dá-se maior ênfase na adaptação ao ambiente e a valorização da renovação e da revitalização.

No ambiente Organizacional há a intensificação e aceleração das mudanças ambientais. As pessoas são como recursos organizacionais que devem ser administrados (Chiavenato, 1999, p.27).

A discussão acima favorece o conhecimento sobre a geração que marcava esta época. Batizada pelos estudiosos como Geração X (De 1960 e 1980), pois havia chegado o tempo das revoluções. Muitos países, inclusive o Brasil tiveram revoluções políticas extremamente agressivas, com perseguições a líderes políticos, jornalistas, professores, religiosos e qualquer outro tipo de pessoa que decidisse criticar as decisões impostas pelo governo (Oliveira, 2009, p.54).

Os movimentos hippies e rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo. A música passou a ser barulhenta e, as roupas ficaram coloridas, os cabelos mais longos, as experiências mais intensas. Tudo

acontecendo em excesso. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar.

O surgimento da televisão afetou de forma significativa, mesmo que involuntariamente, os relacionamentos familiares, pois o aparelho se tornou um auxiliar na educação dos filhos. Foi na Geração X, que as crianças identificaram certo interesse nos diferentes brinquedos e passatempos usados e oferecidos por seus pais.

Assistir televisão passou a ser um evento familiar, moldando as rotinas e comportamentos. A estrutura e grade de programas oferecidos foram aceitas pelos jovens pais da geração Baby Bombers, que utilizavam de recursos para a troca na educação de seus filhos da Geração X. Esta troca, muitas vezes servia como prêmio, assim aos programas de televisão era permitido devido ao bom desempenho na escola e pelo bom comportamento em casa.

Os pais deixaram de corrigir com palmadas e chineladas e passaram a controlar o acesso de televisão e estabeleceram como punição a proibição de assistirem seus desenhos preferidos.

Esta geração foi marcada pelo pragmatismo e autoconfiança em suas escolhas, e que buscou promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.

Os membros da Geração X tendem a ser altamente pragmáticos, sem contrasensos e orientados para a ação. A alta tecnologia é muito atrativa à mentalidade de uma pessoa da Geração X uma vez que permite criatividade, inovação e resolução prática dos problemas (Gilburg, 2007).

Os membros da Geração X são peritos em tecnologia, autoconfiantes, competentes, com rápida capacidade de aprendizagem e podem ser oportunistas (o que pode parecer aos Boomers serem pessoas sem princípios). Podem ser bons colaboradores quando não estão afundados em debates de ideias. Têm pouca tolerância à inércia, e tendem a ser bons com produtos a ser entregues e gestão de projetos.

Os representantes da Geração X dão muita importância aos valores familiares, como gerações procuraram maior equilíbrio na vida e no trabalho. Embora não fortemente institucionalizados, podemos observar algum progresso em direção a este objetivo na alta tecnologia, onde a sua influência é maior.

Como força de trabalho, os membros da Geração X são transitórios, com uma duração média de permanência numa organização de três a cinco anos. Tendem a ter um baixo sentido de lealdade para com as organizações que não respondem às suas necessidades e podem ser cínicos e desconfiados, tendo sido vítimas da redução de efetivos e fusões. Geralmente não seguem a mentalidade de construir carreira dos Boomers e preferem recompensas em curto prazo como bônus e tempo de férias.

O pragmatismo dos representantes da Geração X é medir o seu sucesso pelos seus feitos ou capacidades adquiridas mais recentes em oposição a contribuições a uma visão maior. Desprovidos de formação formal de liderança, os membros da Geração X podem não ser muito polidos e debater-se com as nuances subtis da liderança.

Como geração, os representantes da Geração X são modulares, concentrados na sua esfera de influência, a família e os amigos. Tem pouca consciência da sua superior força coletiva como geração. Como tal, muitas vezes faltam-lhes as redes e ligações necessárias para influenciar instituições e poder para fazer mudanças benéficas.

Logo, ser auto-suficiente levou esta geração a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas como pretexto para justificar seu forte desejo de auto-realização. Esta foi uma geração marcada pelo pragmatismo e autoconfiança em suas escolhas, e que buscou promover igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (Oliveira, 2009).

Após tantas mudanças, enfatizando que nesta era, a teoria das organizações destacou a ênfase nova nas relações entre as partes organização e os vários níveis hierárquicos, destacando-se as relações entre a organização e seu ambiente, que preparou o campo para a análise baseada na teoria dos sistemas abertos. Logo, surge a Era da Informação, que conheceremos no próximo item.

- Era da Informação

A Era da Informação, teve o seu início da década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação integrando a televisão, o telefone e o computador, que trouxe desdobramento imprevisível e transformou o mundo em uma verdadeira

aldeia global. A informação percorre o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de receber a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

A Era da Informação é marcada pelo desenho orgânico, com ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos, elevada interdependência entre as redes internas de equipes, organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora, intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis, cargos flexíveis e adequadas a tarefas complexas e variadas, capacidade expandida de processamento da informação, ênfase na mudança, na criatividade e na inovação ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta. (Chiavenato, 2004)

Nesse novo cenário econômico as pessoas são de suma importância, pois são delas que se absorvem energias individuais e capacidades para a realização das tarefas dentro da organização, são os chamados trabalhadores da informação. (Drucker, 1988)

Para Moran (2007, p.195) o maior capital de uma organização é o pessoal: ter pessoas realizadas, bem resolvidas, abertas, honestas, que inspirem confiança. Temos carência dessas pessoas em todos os níveis organizacionais, da alta gerência até as funções mais simples. As pessoas maduras, abertas são responsáveis pelas mudanças fundamentais das organizações.

O diferencial competitivo são as características que tornam uma organização única diante dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros. Esse

diferencial é gerado por recursos que são as competências tangíveis e intangíveis das organizações. Segundo Hitt et al. (2002), os recursos tangíveis são os financeiros, físicos e tecnológicos, os intangíveis são os conhecimentos, confiança entre colaboradores e gerentes, ideias, capacidades científicas, gerências e de inovação, com a ascensão da tecnologia da informação e a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal, segundo Martins (2007), as pessoas começaram a ser vistas como diferencial competitivo ou fragilidade das organizações, assim, o conceito de talento humano surgiu: são consideradas talentosas as pessoas que têm habilidades, conhecimentos e competência.

A era organizacional atual tem consciência de que o ativo mais valioso advém dos recursos intangíveis, isto é, dos recursos que não são quantitativos, numéricos ou tecnológicos e por isso não podem ser copiados. O capital humano é o ativo mais valioso das organizações na busca pela competitividade.

Segundo Goleman (2009, p.57), o capital humano consiste em habilidades, competências e capacidades dos indivíduos em grupos. Varia de competências técnicas específicas a habilidades mais subjetivas, como capacidades de vendas ou de trabalho em equipe. O capital individual humano, legalmente, não pode ser propriedade da empresa; o termo se refere, então, não só ao talento individual, mas também às habilidades e aptidões coletivas da força de trabalho.

Por conta da busca de maior competitividade, há novas exigências nos perfis profissionais, por parte das empresas. Essas exigências relacionadas ao avanço da automação e a difusão dos novos métodos da organização da produção e do trabalho requerem novas capacidades, derivadas da necessidade de adaptação a um mercado cada vez mais imprevisível e dinâmico.

Diante todas essas exigências e principalmente o marco desta evolução, é favorável que haja discussão a busca de conhecimento sobre a geração que vem marcando esta era. Batizada pelos estudiosos como Geração Y (De 1980 a 1999)

Nascidos a partir do ano de 1980 a 1999, a Geração Y destaca-se por possuir as seguintes características: questionadores, ansiosos e impacientes em quase todas as situações, desenvolvem ideias e pensamentos com superficialidade, buscam viver com intensidade cada experiência são transitórios e indecisos em suas decisões e escolhas, Oliveira (2009, p.67).

Segundo Trunk (2007), esta geração não possui o perfil de seus antecessores que faziam carreira trabalhando até 100 horas por semana e escalando lentamente a escada funcional das corporações. Formados na era da internet, os novatos são empreendedores, ansiosos, inconformistas e zelosos, extremamente zelosos de sua vida pessoal.

Também chamados de geração do milênio, geração internet ou simplesmente Geração Y, esse imenso grupo social, constitui uma incógnita para o mundo do trabalho.

Tal como se refere Armour (2007) em seu artigo Geração Y: Você é desta geração? Afirma que os jovens desta geração são extremamente informados, diferentes das gerações passadas, tem sido cuidada, nutrida e programada com inúmeras atividades desde as fraldas. Isso significa que eles são ao mesmo tempo voltados para o alto desempenho, e alta manutenção.

Eles nasceram em famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente em comparação com as gerações anteriores.

Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, com consequência natural, ter irmãos de pais diferentes, o que não é mais um fato absurdo que se contava de um vizinho ou de um amigo na escola.

Nesta geração as mulheres motivadas pelas revoluções e mudanças da sociedade na Geração X, conquistaram uma autonomia muito maior, estabelecendo relacionamentos conjugais muito mais independentes financeiramente e emocionalmente. Portanto, passaram a priorizar a sua realização profissional.

Esta circunstância criou uma situação compensatória, pois as mães procuraram compensar sua ausência oferecendo aos filhos instrumentos educacionais que os tornassem mais competitivos no futuro, pois apesar da figura materna menos presente, nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos, tantas informações que pudessem levar os jovens a uma qualificação mais elevada.

Uma novidade desta geração é a procura por outras línguas, deixando da língua inglesa de ser o principal interesse.

A Geração Y é definida, por jovens espertos e ousados. Usam chinelo no escritório ou ouvem iPods em suas mesas. Eles querem trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida.

Assim, no ambiente de trabalho a Geração Y possuem expectativas de um ambiente de trabalho inovador, com flexibilidade de horário, mobilidade e um processo de tomada de decisão muito ágil e ficará frustrada se encontrar um ambiente com controles rígidos, que estabelece como o trabalho deve ser feito.

Segundo Lacaster & Stillman (2011, pg. 61), o integrante da Geração Y tem a coragem e a audácia de perguntar, espera sempre os elogios, é mimado e se acha o último biscoito do pacote, além de ignorar as hierarquias.

A Geração Y pensa e se relaciona de forma diferente, está disposta a trabalhar em um ambiente de constantes mudanças. Ainda que os integrantes da geração net sejam confidentes, criativos, independentes e tenham mente aberta, eles tendem a ser um grande desafio para gerenciar. Esta geração exige ambientes de trabalho extremamente colaborativos e com responsabilidades que equilibrem o trabalho e vida e que, entretenimento no local de trabalho, afirma Tapscott & Williams (2007). Eles demandam novas oportunidades para aprender e demonstram muita responsabilidade, querem feedbacks instantâneos, primam por balancear a vida profissional e pessoal e anseiam por relacionamentos fortes no ambiente de trabalho (Karin, 2008).

Os profissionais da Geração Y estão muito mais comprometidos com seu próprio crescimento do que com o da empresa. Uma de suas principais características é o individualismo, graças ao excesso de informações as que estão expostos, principalmente por conta da evolução da internet, eles têm mais argumentos para alcançarem seu objetivo.

Antigamente, a relação empresa/funcionário era marcada pela submissão deste último. Mas, com a Geração Y, são eles que ditam as regras. Eles dão sugestões, têm ideias inusitadas, inovam. Logo, têm muito a agregar. Entretanto nada os satisfaz e sua busca pela ascensão não tem limites.

Oliveira (2009, p.73), comenta que toda diversidade criada a partir dos tipos de jovens na Geração X associadas ao cenário da tecnologia e novas estruturas familiares, permitiu o surgimento de múltiplas categorias e agrupamentos de perfis de jovens, conhecidos hoje como tribos. Entre as mais relevantes estão:

- *Revolucionários* - Os Alternativos – Possuindo uma conexão direta com os rebeldes e revolucionários, estão agrupados a uma realidade arrogantemente a realidade alternativa. Diferenciam-se em elementos culturais, como estilo musical, o modo de se vestir, o posicionamento político, e principalmente o de se relacionar. A comunicação com os da mesma tribo é amistosa e acolhedora, com os demais são tratados de forma inferior, muitas vezes agressivamente. Subdividem-se em outros grupos: Emos, Punks e Góticos;

- *Musical* - Os Burgueses – Jovens com alto poder aquisitivo, tiveram acesso a informação, portanto, formaram uma personalidade que transmite sofisticação e seletividade, são eles: Formais ou Preppys, Baladeiros e Blogueiros;

- Os Sonoros – Esse grupo de Jovens desenvolveu uma singular identificação pelas manifestações sonoras, com uma preferência especial em música, estabelecendo uma linguagem humana que possuiu a propriedade de estabelecer comportamentos e atitudes diferentes associada a gêneros, tais: Metaleiros/Roqueiros, Funkeiros, Pagodeiros e Gospel;

- *O Familiar* - Os Urbanos – Gostam de estar completamente alinhados com todos os cenários modernos, com todas as tribos. Possuem em grupos característicos: Periferia, Homo-shopping e Lan-housers;

- *O Workaholic* - Os Esportistas – Direcionaram suas vidas para atividades mais saudáveis, pelo menos mais divertida e estimulante, como: Surfistas, Atlético, e Radicais;

- Os Culturais – Esta tribo é a que mais mescla com as demais, gerando uma percepção homogênea de que todo jovem na Geração Y é cultural, pois a cultura traz melhor satisfação das necessidades e desejos humanos, são eles: Mochileiros e Estudantes.

Oliveira (2009, p.150), afirma que a Geração Y definitivamente é a geração que tem mais habilidade em absorver informações, portanto provavelmente terão mais informações, habilidades e serão conseqüentemente mais atualizados do que qualquer pessoa de outra geração, com raras exceções. Estas características condizem pelo fato desta geração ter sido estimulada desde da primeira infância por programas de Televisão, jogos de videogame e principalmente pela internet. Assim como os jovens da Geração X não conheceram os lares de energia elétrica,

geladeira e televisão, os jovens da Geração Y não conseguem viver sem computadores, celular e internet.

A Geração Y se comunica incessantemente, das mais diversas formas. O estilo de vida, a linguagem que adotam, as roupas que usam, e como as usam, são formas de expressão com muito mais informação do que se pode decifrar.

Conforme afirma Periscinoto (2008) em seu artigo, Chega ao Mercado de Trabalho, encontrar um deles falando ao celular, digitando no MSN e assistindo tevê, enquanto come um sanduíche, demonstra que possuem habilidades multifacetadas necessárias, pois conseguem equilibrar diversas atividades ao mesmo tempo. Essa ansiedade demonstra a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo.

Experimentar é um propósito bem comum na Geração Y. Mesmo os mais tímidos e reservados gostam da ideia de participar de coisas novas e diferentes. A medida de sua ousadia é que estabelece a dimensão da aventura. Participar de uma aventura pode significar receber informações de uma maneira completamente nova e poder estabelecer seus próprios diferenciais com outros jovens.

Segundo Calliari (2012, p.9), são os ípsilons os protagonistas do mundo que vivemos, seu jeito de enxergar a realidade e de interagir com o ambiente socioeconômico molda nosso *modus operandi*, coincide em cheio como o que podemos intuir como tempo presente. Além do que são mais influentes do que qualquer outra geração.

Já Esenbach (2009) em seu artigo, Geração Y deve entender limites do ambiente corporativo, explica que os profissionais que estão entrando no mercado de trabalho, pertencentes à chamada Geração Y, estão bastante adaptados às novas tecnologias de interação e comunicação pela internet, mas não estão preparados para o que está por vir no futuro profissional.

Esta nova geração de profissionais quer tecnologia personalizada no mercado de trabalho e, para a preocupação das empresas, não se preocupam muito com privacidade. Boa porcentagem desses jovens não tem conhecimento das políticas de suas companhias em relação à tecnologia da informação ou não têm incentivos para seguir essas regras.

Mesmo sem a aprovação da empresa, muitos jovens utilizam tecnologias para seu dia a dia que não são fornecidas pelo empregador. Dentre elas, estão os celulares, mensagens instantâneas e redes sociais.

Os jovens representantes da Geração Y nasceram com tecnologia, acesso virtual, ferramentas de compartilhamentos e de troca de ideias. Portanto naturalmente deseja encontrar esse mesmo cenário no ambiente de trabalho, mas a realidade ainda não é bem essa. Segundo Calliari (2012, p.83) tecnologia podia ser o sobrenome desta geração. E a razão é simples: tecnologia não é um capítulo na vida desses jovens, é uma obra inteira.

Esses jovens precisam ter mais informação sobre as consequências de se divulgar informações corporativas. A falta de maturidade com relação ao risco da falta de privacidade permeia suas vidas pessoais. Quando isso é transportado para o mundo corporativo, multiplicando os riscos.

Evitar o choque que um jovem profissional vai sentir ao entrar em uma empresa do modelo tradicional, é inevitável, pois um jovem acostumado com o iPhone, onde instala e retira aplicativos com extrema facilidade, vai sentir um grande impacto quando tiver de lidar com um ERP totalmente travado. Ele sabe qual é o potencial da tecnologia, mas ainda não tem como entender por que a empresa necessita daquele sistema e não percebe que as mudanças são muito mais lentas no lado corporativo (Basagluia, 2009).

É um desafio mostrar limites a esses jovens e mantê-los motivados ao mesmo tempo. As empresas precisam compensar com outros benefícios, como áreas de convivência, treinamentos e até mesmo na oferta de maneiras alternativas para que os jovens possam continuar se comunicando e trocando informações.

Portanto, através destas motivações que avaliamos o comportamento dessa geração. Cada uma das gerações anteriores levou as características singulares ao seu ambiente de trabalho, mas a adoção da alta tecnologia, a criatividade, a conectividade social e a diversidade incorporada pela geração net a diferenciaram das outras. Os trabalhadores desta geração transformarão o local de trabalho e a maneira como são conduzidos os negócios, estas características não são vistas desde o homem-organização, da década de 1950, afirma Tapscott & William (2007, pag.70)

A Geração digital quer mobilidade e interatividade, não é à toa que o chavão do móbile marketing é *anytime, anyplace, no matter*, ou seja, em qualquer tempo, qualquer lugar, sem problema. Esta geração troca o horário nobre, ou seja, seu horário nobre, são eles quem determina quando tem tempo, afirma Téles (2009).

Esta geração se comporta com mobilidade e interatividade, a mobilidade como possibilidade de termos acesso à comunicação de qualquer lugar, em qualquer tempo; e interatividade como possibilidade de o usuário participar e agir sobre os conteúdos veiculados. A mobilidade e interatividade caminham unidas com a geração digital.

A geração digital é descontraída e influenciada pelos blogs, no Orkut, Facebook nas conversas pelo Messenger ou Skipe, na opinião de um usuário em um site ou fórum da internet ou em um vídeo no YouTube.

Na geração digital, a tecnologia atinge todos os segmentos na vida de uma pessoa: profissional, efetivo, familiar e pessoal. As pessoas estão interligadas em rede, colaborando na troca de informação. O comportamento da geração digital é fortemente influenciado pela evolução tecnológica. Esses avanços nos trouxeram a conectividade, a transmissão de voz, dados e imagens, a partir de fontes fixas ou móveis, como ou sem fio, e-mails, videoconferência, salas de chat, redes sociais, sites pessoais, *blogs*, fotologs, lojas virtuais, como compras pagamentos via internet e entrega pelo correio.

Afirma Tapscott & Williams (2007, p.51), à internet é o habitat natural de uma nova tropa de colaboradores chamada de “Geração Net”. Para eles, a web não é uma biblioteca, é um mero repositório de informações ou um lugar para fazer compras via catálogo, mas a nova cola que une as suas redes sociais.

Esta geração passa o seu tempo pesquisando, lendo, inspecionando, autenticando, colaborando e organizando. A internet torna a vida uma colaboração contínua e maciça, pois essa geração adora isso. Eles não conseguem imaginar uma vida em que os cidadãos não tinham as ferramentas para pensar criticamente, trocar opiniões, desafiar, autenticar, verificar ou desmascarar o tempo todo. Enquanto seus pais eram consumidores passivos de mídia, os jovens de hoje são criadores ativos de conteúdo e têm sede de interação.

É fato, que os anseios desta nova sociedade da informação permitiram o desenvolvimento de uma enorme indústria em torno da tecnologia da informação e

comunicação. Esse complexo sistema em que vivemos no qual as tecnologias de informação evoluem num ritmo frenético, impulsionada pela demanda crescente da sociedade, que é influenciada pela indústria, transformando-se à medida que aprende a utilizar tais tecnologias e as incorpora no seu dia a dia. Em paralelo a este impulso, as organizações perceberam que a informática poderia agregar valor e principalmente ter um importante papel no seu crescimento. Logo, estão adotando os sistemas integrados. Os sistemas informatizados possibilitam interação nas áreas operacionais das empresas. A Tecnologia da informação está sendo um dos diferenciais entre as organizações que crescem e as organizações que ficam para trás.

O mundo globalizado determina um novo campo de competição da Tecnologia da Informação, que em paralelo aos avanços surgem novos cargos ou função no mercado de trabalho, normalmente causados pelos avanços no processo de gestão. Certamente, a área de Tecnologia da Informação é onde surgiram mais funções nos últimos vinte anos (Nasi, 2010). Na próxima unidade apresentaremos o campo da Tecnologia de Informação, o que trata a Gerência de Tecnologia da Informação, bem como as características deste Gestor de TI e o relacionamento entre seus integrantes.

3.2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A área de tecnologia de Informação (TI) tem expandido e evoluído contínua e vigorosamente, em razão das mudanças no ambiente e do impacto econômico que produz nas organizações e na sociedade em função da evolução da própria tecnologia.

A Tecnologia de Informação, como área de conhecimento na administração, é relativamente jovem e surgiu no Brasil na década de 70, mas em meados dos anos 80 é que se torna presente nas Escolas de Administração no Brasil. Tendo ainda hoje diversas denominações, tais como: Sistemas de Informação, Informática, Administração da Informação e, mais recentemente, Tecnologia de Informação e Comunicação (Albertin, 2005).

Segundo Ferreira (1975, pg. 732), a informática é a “ciência do tratamento racional e automático da informação, considerada esta como suporte dos conhecimentos e comunicações”.

Arsac (1970, p.10), definiu que a “informática é a ciência do processamento racional, principalmente por computadores eletrônicos, da informação considerada como suporte do conhecimento humano e das comunicações nos domínios técnicos, econômicos e sociais”.

Como visto, o termo informática é bastante genérico e engloba vários componentes para o tratamento da informação.

Outro termo que define genericamente este tratamento da informação, porém considerando-o como um processo, é Sistema de Informação. Este como definido por Lucas (1986, p. 10-11), é um conjunto de procedimentos organizacionais que, quando executados, provêm informação para suportar a tomada de decisão e o controle numa organização.

Mas recentemente, passou-se a utilizar o conceito de Engenharia de Informação (EI). A partir de definições dadas por Martin (1991), podemos definir EI como um conjunto de técnicas para a construção de estruturas corporativas de dados que apoiem os procedimentos operacionais, de controle administrativo, de apoio aos processos de tomada de decisão e a estratégia competitiva da empresa, pelo uso da informática e de sua tecnologia.

Outro termo que deve ser mencionado é Tecnologia da Informação (TI) que, segundo Cash *et al.*, (1992, p. 1), é definido para englobar as tecnologias de computadores, telecomunicações e automação de escritório.

Segundo Albertin (2005), a definição que considera o conceito mais abrangente e mais adequado é TI, pois é tudo aquilo que podemos obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação.

As organizações devem definir as suas diretrizes, estratégias e operacionalização, considerando o contexto que atuam, aproveitando as oportunidades e vencendo os desafios apresentados. A TI é um dos componentes organizacionais mais importantes e tem permeado praticamente todas as ações internas e externas.

Desta forma, o principal benefício que a tecnologia da informação fornece para as organizações é a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas

oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final.

O uso da TI também será determinado pela visão e valor que esta tecnologia tem para a empresa, assim como pelas várias aplicações de TI que estão à disposição das organizações (Well & Broadlent, 1998) e que tem níveis diferentes de reconfiguração de negócio (Venkatraman, 1991), dependendo da necessidade definida pelos direcionadores. No nível mais elevado, a TI pode contribuir de forma definitiva para a criação de novos modelos de negócio (Meas & Schneider, 2000)

A governança de TI pode ser entendida como a autoridade e responsabilidade pelas decisões referentes ao uso da TI. A administração de TI, com os seus processos de planejamento, organização, direção e controle, tem como objetivo garantir a realização bem sucedida dos esforços para o uso de TI, desde a sua definição com o alinhamento estratégico, influenciado pelo contexto, até a mensuração dos seus impactos no desempenho empresarial (Albertin & Albertin, 2005).

Os executivos de TI devem ter um papel ativo e decisivo nos negócios, assim como os demais executivos, mas com a particularidade de serem de uma área que permeia todas as demais com características próprias de inovação. Eles devem participar nos negócios e não só permitir, mas também incentivar a participação dos demais executivos.

A organização não pode permitir ter uma área de Informática que explore o estado de arte em tecnologia, simplesmente pelo prazer de seus administradores. Tal decisão deve ser alinhada com a estratégia da organização, para garantir a obtenção de resultados econômicos organizacionais (Albertin, p.60). Os investimentos na área devem ser resultados de estratégias globais da empresa e não de caso isolado (Laurindo et al, 2001).

Apresentaremos na próxima subunidade o que trata a Gerência de Tecnologia da Informação, bem como as características deste gestor, o perfil do cargo e os aspectos específicos da função.

3.2.1. O que Trata a Gerência de Tecnologia da Informação

A gestão de tecnologia é um campo relativamente novo de estudo, portanto o

seu conceito é bastante fluido e sujeito a mudanças. No entanto em um sentido mais amplo, a gestão da tecnologia cobre todos os aspectos de planejamento, organização, execução e controle de atividades empresariais desenvolvidas em ambientes intensivos em tecnologia. Outras disciplinas técnicas de gestão, como a gestão de produção e de operações também abordam o gerenciamento de atividades ligadas ao uso da tecnologia (Mattos & Guimaraes, 2005, p.18).

A gestão de tecnologia complementa e expande outras disciplinas técnicas da administração, focando todo o corpo de conhecimentos ligados à criação e comercialização de novas tecnologias.

O gestor de Tecnologia da Informação deve considerar seis temas principais: alinhamento, suporte, operações, resistência, alavancagem e futuro (Albertin, 2009). Portanto, as funções e os processos de administração de Tecnologia da Informação, devem ser adequados e suficientes para garantir o tratamento desses temas (Lutchen, 2004).

Armstrong (2008, p.18) afirma que em essência, gerenciar é decidir o que fazer e conseguir que isso seja feito por outras pessoas. Essa definição enfatiza que as pessoas constituem o recurso mais importante à disposição dos gerentes. É por meio desse recurso que todos os outros recursos, tais, conhecimento, finanças, materiais, fábrica, equipamentos serão gerenciados.

Gerentes existem, porém para alcançar os resultados esperados precisam lidar com eventos de contingência. Eles podem fazer isso principalmente por meio de pessoas, no caso de eventos os gerentes têm que se envolver pessoalmente, pois gerenciam a si mesmo e não podem delegar tudo. Muitas vezes precisam contar com seus próprios recursos para conseguir que as coisas sejam executadas. Esses recursos consistem em experiência, know-how, habilidades, competências e tempo, todos eles devem ser utilizados, não só em dirigir e motivar pessoas, mas também na compreensão de situações e resultados, na análise e definição de problemas, na tomada de decisões e em ações diretas, assim como por meio de outras pessoas.

Gerenciamento é um processo que existe para obter resultados fazendo o melhor uso possível dos recursos humanos, provendo direção, facilitarem mudanças e atingir resultados através do uso eficiente, criativo e responsável dos recursos (Armstrong, 2008).

O gestor da tecnologia da informação tem o papel de fazer com que a oferta e demanda se encontrem de forma adequada e eficiente, portanto o seu perfil deve ser de:

- Orientação profissional que enfatize a contribuição da tecnologia ao objetivo da empresa;
- Capacidade e experiência técnica afins com o gestor correspondente;
- Capacidade em gestão tecnológica e domínio de conceitos e metodologias;
- Capacidade para organizar e manejar informação tecno-econômica;
- Conhecimento sobre processamento de dados e informação por via eletrônica
- Capacidade para desenvolver missões e objetivos;
- Competência impessoal;
- Capacidade para motivar e liderar pessoas;
- Facilidade para iniciar e manter novas relações humanas;
- Desejo de aprender e explorar de uma maneira contínua;
- Poder de iniciativa;
- Capacidade de negociação para lidar com conflitos;
- Traços característicos de um empreendedor;
- Conhecimento sobre inovação tecnológica;
- Fluência em outras línguas, pelo menos inglesa.

Para o cargo de TI, os aspectos específicos da função, segundo Mesquita (2007) no seu artigo “Quem são e o que pensam os líderes de TI” (Carreira – Revista Eletrônica) apresentam as características desejáveis para um gestor de TI que esteja em dia com a tecnologia, é reconhecer a importância de outras particularidades no seu perfil de profissional e de gerente. Nesse perfil ela considera importante incorporar técnicas de administração e de psicologia aplicada à empresa. Ter visão, poder de influência, talento para transformar projetos em realidade e conhecimento dos processos de negócios são qualidades básicas. Além de ter que ter bom conhecimento da linguagem de negócios e um bom relacionamento entre as áreas dentro de sua corporação.

Na maior parte dos casos, essa integração ajuda na identificação e definição das prioridades de TI em conjunto com os principais executivos do negócio. Como

os planejamentos, geralmente, têm em um horizonte de mais de um ano, reuniões regulares ajudam a revisar e alinhar metas.

O artigo de Dalmazo (2007) “Dez dicas para ser um melhor Gestor de TI”, apresenta a importância de um clima organizacional em harmonia mesmo em uma área dinâmica com a TI. Portanto para manter um bom relacionamento com os fornecedores, equipe, usuários e diretoria sendo necessário manter eficiência e veracidade na comunicação, além da maneira de relacionar-se com as pessoas e a organização de seu tempo.

Uma das características unânimes são transparência e respeito. Para tratar qualquer assunto, com qualquer pessoa, e para ganhar a confiança no ambiente corporativo deve-se procurar ouvir mais. Esse é o segredo de um bom profissional. Escutar antes de começar a dizer como as coisas devem ser feitas e dar o retorno o mais breve possível, além de saber respeitá-lo.

Evitar linguagens herméticas, com siglas e termos em inglês. A área de Tecnologia precisa entender o seu papel na companhia. É importante que o Gestor estruture dentro da área de TI um grupo de comunicação de forma a facilitar a comunicação e o diálogo com o restante da empresa. O que é uma prática muito interessante, porque dá a chance de a TI se tornar acessível e dos usuários entenderem o que está sendo feito.

Estimular o crescimento profissional, a capacitação técnica e a confiança são vitais, assim como ouvir, conforme foi dito anteriormente. Devido o profissional de TI ser mais movido por projetos do que por vendas, para um gestor obter um bom relacionamento com a equipe é importante escutar e ser sincero, principalmente para dizer não. Ser cuidadoso com a sua programação diária e definir prioridades. Ser acessível é importante para um bom relacionamento profissional ao seu redor. Além de “jogar aberto”, é importante que saiba receber os fornecedores, que esteja disponível para receber as pessoas em sua sala e aproveitar bem o tempo que passa com cada um.

É importante que os Gerentes entendam o que realmente é necessário na companhia, não adianta apenas fazer reuniões com os fornecedores, pois só isso não revela a necessidade da sua empresa. É preciso conhecer as novidades do mercado. E são os parceiros que trazem essas novidades, afirma Dalmazo (2007)

O Gerente deve caminhar pelas diferentes áreas da organização para vivenciar o ambiente dos usuários, pode melhorar muito a relação de todo o departamento de TI com os demais funcionários. A proposta hoje é participar mais do negócio. Por isso, nada mais natural do que vivenciar suas necessidades.

É fato que investir no uso de governança, poderá estabelecer um relacionamento saudável, favorecendo a empresa, pois todos saberão quanto custa realmente a TI. Aprovar projetos na área de TI não é uma tarefa fácil, seja em relação a diretoria, quanto ao departamento financeiro, é preciso persistência e preparação. O Gestor de TI deve planejar as reuniões com antecedência. A persistência, aliada à paciência, pode trazer bons frutos.

É necessário defender a importância da TI na visão e integração do negócio, pois impacta nas atividades. Ter a visão estruturada permite entender melhor os problemas e saber como se relacionar com os usuários. Então o Gestor de TI precisa ser um bom integrador, com capacidade de inovar e liderar. São essas questões que fazem o profissional de TI ter credibilidade, o que também é essencial para um bom relacionamento com toda a organização.

Como a tecnologia da informação auxilia em diversas áreas das empresas, relacionadas aos processos operacionais, gerenciais e estratégicos, a utilização das tecnologias e sistemas de informação servem para ajudar os gestores nos processos de decisão, nas tarefas semi-estruturadas, ajudar, mais do que alterar o julgamento efetuado, melhorar a eficácia da tomada de decisão, mais do que promover a sua eficiência – conduzir a menos custos e a mais produtividade¹.

Portanto, a qualidade é algo fundamental. Faz-se necessário que os recursos estejam disponíveis. Analisando os principais recursos, que são os recursos humanos, torna-se essencial criar um bom ambiente, propiciando profissionais motivados e bem liderados. Na próxima subunidade apresentaremos como deve ser o relacionamento do Gestor de TI com os seus liderados da Geração Y.

3.2.2. O Gestor de TI e seus liderados da Geração Y

Quando falamos da área de TI, especificamente da área de produção de software, ouvimos muito falar sobre padronização, automatismo e métricas, uma vez

¹ Florentino, Teresa (2012). Tecnologias e Sistemas de Informação. Aparentamentos da cadeira de TSI. ISG, Lisboa.

que esta área é ligada a exatas. No entanto, o que poucos consideram é o lado humano da produção de software, ou seja, o lado da não exatidão, o lado que ainda não dá para ser automatizado (Henrique, 2008).

No artigo de Henrique (2008), “Dia a Dia de Um Gerente de TI”, aborda o relacionamento num projeto de software, este por sua vez, pode ser uma fonte de dor de cabeça para o gerente que aos poucos pode minar para o projeto, pois apesar de toda técnica aprendida pelos membros do time estamos sujeitos as variações do humor e desentendimentos, pois pessoas não são autômatos, possuem famílias, problemas das mais variadas naturezas. Afirma Henrique nesse artigo, que o Gerente precisa ser um pouco psicólogo e terapeuta, pois não deve desconsiderar e fechar os olhos para os problemas pessoais de sua equipe, pois muitos deles podem interferir no andamento do trabalho.

É fato que o gerente deve conhecer bem os integrantes de sua equipe, suas habilidades, experiência profissional e suas dificuldades. É preciso conhecer suas habilidades para melhorar a distribuição das atividades. É necessário que o gerente reserve sempre um tempo para escutar os problemas pessoais e as questões que os afligem, demonstram a preocupação com cada membro de sua equipe.

O *feedback* constante de forma educada e construtiva é importante, pois os membros de sua equipe seguirão o exemplo. Preocupar-se com o crescimento de sua equipe, pois a TI é uma área de constantes mudanças, em que os profissionais buscam constante evolução.

Segundo Perrymore (2010, p. 125), os jovens da área de TI que se enquadram na Geração Y, não querem trabalhar oito horas por dia usando as roupas que seus pais usavam. Eles afirmam que flexibilidade, criatividade, motivação pelo desempenho e ser casual e moderno são as suas palavras.

Percebe-se que a ética profissional desta geração é bastante diferente da filosofia da maioria das empresas que aplicam formalidade e estrutura. As práticas de trabalho, carga horária, traje social formal, fidelidade estão sendo questionados à luz do desejo desta Geração. Vive-se hoje um cabo de guerra no ambiente de trabalho, o velho contra o novo, ressaltando que o novo está começando a levar vantagem.

Esta geração vem pleiteando a flexibilidade, menor rigidez, falam o que pensam e acreditam que sempre estão certos, os gestores devem possuir iniciativas

que reforcem a importância do equilíbrio, pois é a única forma de mantê-los satisfeitos (Perrymore, 2010, p.130).

Uma dica de Perrymore, é que o Gestor deve permitir que o técnico da Geração Y trabalhe do seu jeito, pois além de produzir muito mais, ele passa a ser mais criativo. Ter menos formalidades no trabalho, na medida do possível, aumentará o bem-estar e melhorará significativamente a comunicação, influenciando positivamente nos relacionamentos profissionais, ressaltando que não deve haver abuso de liberdade.

Diante este percurso investigativo, percebemos através dos estudos da administração, que as organizações passaram por várias evoluções, tais como: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica e Era da Informação, que consequentemente através dos valores da época as gerações acompanharam esta evolução, tais como: a Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y. Tais evoluções nos permitiram presenciar um grande marco na história das gerações, uma vez que temos a oportunidade de nos deparar com as três gerações, completamente distintas, mas no mesmo ambiente profissional. Este encontro nos leva a crer que, podemos enfrentar um choque de gerações.

A perspectiva de poder encontrar formas de melhorar o entendimento relacional entre as gerações e desta problemática, leva ao estudo de possíveis soluções que se debatem neste trabalho. Neste sentido, não só é importante o entendimento teórico, bem como a investigação em campo para confrontar e validar a teoria abordada.

No próximo capítulo será apresentado um modelo teórico que nos propomos analisar, bem como, as hipóteses de investigação a ele inerentes.

3.3. MODELO TEÓRICO

Para efetuar o presente estudo delineou-se um modelo teórico (Modelo GY) que tem por objetivo, verificar se as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação estão preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas.

Neste ponto, apresenta-se o modelo teórico construído, com base nas hipóteses de investigação traçadas e suas descrições.

O modelo é constituído (figura 1) por seis hipóteses de investigação, não temos conhecimento de um modelo que integra a estes conceitos, aspecto que nos permite dar carácter inovador a esta pesquisa. Esta investigação foca especificamente as empresas que atuam na área de Tecnologia da Informação e desenvolvimento de sistemas, que através de uma gestão correta destas variáveis terá possibilidade de melhorar sua gestão e manter os técnicos motivados e produtivos no ambiente corporativo, alcançando de forma eficaz seus objetivos, colaborando com a redução dos custos em virtude do índice de rotatividade dos técnicos se confirmado por parte das mesmas.

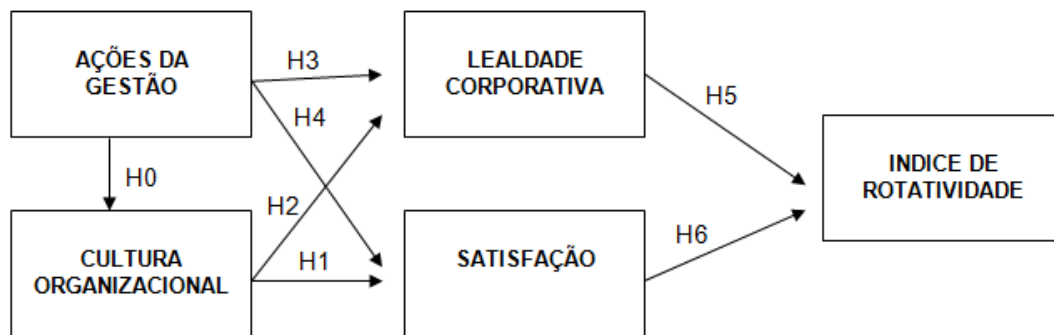


Figura 1 - Elaboração própria – Modelo GY

Observa-se agora cada uma das hipóteses de investigação delineadas:

H0: As Ações de Gestão podem afetar a Cultura Organizacional das empresas.

H1. A Cultura Organizacional das empresas pode afetar a satisfação dos técnicos da Geração Y.

H2. A Cultura Organizacional das empresas pode contribuir para lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y.

H3. As ações de gestão por parte dos gestores pode impactar na lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y.

H4. As ações de gestão por parte dos gestores pode contribuir para a satisfação dos técnicos da Geração Y.

H5. A lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y afeta diretamente o índice de rotatividade nas empresas.

H6. A satisfação dos técnicos da Geração Y influencia o índice de rotatividade nas empresas.

No próximo subcapítulo serão apresentadas as variáveis de investigação deste estudo.

3.3.1. Definições das Variáveis

Este subcapítulo destina-se à definição das variáveis de investigação deste estudo. Assim são apresentadas as hipóteses em análise. Para a primeira hipótese (H0) definimos como variável independente as Ações de Gestão e como variável dependente a Cultura Organizacional, para a segunda hipótese (H1) definimos como variável independente a cultura organizacional e como variável dependente a satisfação dos técnicos da Geração Y. Por sua vez, a hipótese três (H2), a variável definida como independente é a cultura organizacional e como variável dependente a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y. Na hipótese quatro (H3) a variável independente as ações de gestão por parte dos gestores e como variável independente a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y. A quinta hipótese (H4), tem como variável independente as ações de gestão por parte dos gestores, e como variável dependente a satisfação dos técnicos da Geração Y. A sexta hipótese (H5), a variável independente a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y e como variável dependente, o Índice de rotatividade dos técnicos da Geração Y nas empresas. Na sétima hipótese (H6), a variável independente é a satisfação dos técnicos da Geração Y e como variável dependente o índice de rotatividade dos técnicos da Geração Y nas empresas.

No Capítulo seguinte explica-se a metodologia utilizada para a validação no terreno, que pretende validar e confrontar os propostos já anteriormente referidos.

4. BASES METODOLOGICAS

Neste capítulo serão apresentados e fundamentados os métodos de análise utilizados para aplicação e avaliação da amostra.

Para alcançarmos os objetivos propostos, as bases metodológicas foram norteadas pela literatura de multimétodo ou método misto, convergência, integrado e combinado de Creswell, também chamada de métodos múltiplos por Campbell e Fiske, Nau e Grinnell na modalidades para misturar os dois métodos, quantitativo e qualitativo, Tashakkori & Teddlie como alternativa de acomodar um método dentro de outro método de forma a gerar informações em diferentes níveis ou unidades de análise. Bem como afirmado por Shaffer & Serlin sendo o método que garante uma amostra adequada e por Sampieri na combinação dos métodos. No próximo subcapítulo, serão apresentadas as características do método e justificadas a escolha da abordagem.

4.1. METODOLOGIA

Pautamos no princípio que as características genéricas da investigação de métodos mistos justificam a escolha por esta abordagem, uma vez que empregam aspectos tanto dos métodos quantitativos quanto dos procedimentos qualitativos. No entanto, reconhecendo que os diferentes métodos de análise são úteis porque se dirigem para diferentes tipos de questões, sendo utilizada simultaneamente garantindo a apresentação de uma amostra adequada.

4.2. ABORDAGEM DE MÉTODOS MISTOS: HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS

Referente à investigação de métodos mistos, teve sua origem em 1959, quando Campbell e Fiske usaram métodos múltiplos para estudar a validade das características psicológicas. A partir de então, encorajaram outros a empregar seu modelo multimétodo para examinar técnicas múltiplas de coleta de dados em um estudo. Isso gerou outros métodos mistos, e logo técnicas associadas a métodos de campo, como observações e entrevistas (dados quantitativos), foram combinadas com os estudos tradicionais (dados qualitativos).

Também Nau e Grinnell desenvolveram modalidades para misturar os dois métodos, quantitativo e qualitativo: modelo de duas etapas, enfoque dominante e modelo misto, (Sampieri *et al.*, 2006).

Reconhecendo que todos os métodos têm limitações, os pesquisadores acharam que os vieses inerentes a qualquer método poderiam neutralizar ou cancelar os vieses de outros métodos. Nascia a triangulação das fontes de dados, um meio para buscar convergência entre métodos qualitativos e quantitativos (Jick, 1979). A partir do conceito original de triangulação surgiram razões adicionais para reunir diferentes tipos de dados, por exemplo, os resultados de um método podem ajudar a desenvolver ou informar outro método (Greene *et al.*, 1989). Segundo Tashakkori & Teddli (1998), alternativamente, um método pode ser mais bem acomodado dentro de outro método para gerar informações em diferentes níveis ou unidades de análise.

As razões para reunir diferentes métodos levaram escritores de todo o mundo a desenvolver procedimentos para estratégias de investigação de métodos mistos e a assumir os muitos termos encontrados na literatura, como multimétodo, convergência, integrado e combinado (Creswell, 1994), e procedimentos moldados para pesquisa (Tashakkori & Teddlie, 2003).

Segundo Tashakkori & Teddlie (1998) estudos em que técnicas quantitativas e qualitativas são usadas sequencialmente ou paralelamente, assumem um estudo igual ou diferencial quando se definem as questões de investigação em que são usadas na mesma fase ou em fases distintas de um único estudo. Estes investigadores descrevem como é que a análise quantitativa permite identificar sujeitos para um estudo qualitativo, como é que entrevistas qualitativas podem fornecer elementos adicionais a processos identificados através de análise quantitativa, como é que análise qualitativa pode gerar hipóteses para estudos quantitativos e como é que se podem recolher simultaneamente dados quantitativos e qualitativos. Como afirmam Shaffer & Serlin (2004):

“Os métodos qualitativos e quantitativos são, em última análise, métodos para garantir a apresentação de uma amostra adequada. Ambos constituem tentativas para projetar um conjunto finito de informação para população mais ampla: uma população de indivíduos no caso do típico inquérito quantitativo, ou uma coleção de observações na análise qualitativa [...]. O objetivo de qualquer análise é adequar à técnica a inferência, a afirmação à comprovação. As questões que se colocam a um investigador são sempre: Que questões merecem ser levantadas nesta situação? Que dados poderão lançar luz

sobre estas questões? E que métodos analíticos poderão garantir afirmações, baseadas em dados, sobre aquelas questões? Responder a estas questões é uma tarefa que envolve necessariamente uma profunda compreensão das potencialidades e limites de uma variedade de técnicas quantitativas e qualitativas (p.23)”

Também Flyvbjerg (2001), ao problematizar as dicotomias criadas pelos dois tipos de abordagem, afirma:

“Além de desprovido de sentido, é contraprodutivo em termos de a nossa compreensão falar da vitória dos sinais sobre a diferença ou das regras sobre a particular. [...] Amputar um dos lados nestes pares de fenômenos numa dualidade ou-ou é amputar a nossa compreensão. Em vez de ou-ou, deve-se desenvolver um não dualista ambos-e. Assim, não devemos criticar regras, lógica, sinais e racionalidade em si mesmos. Devemos apenas criticar o domínio destes fenômenos sobre a exclusão de outros na sociedade moderna e nas ciências sociais. Inversamente, deve ser igualmente problemático de regras, lógicas, sinais e racionalidades forem marginalizados pelo concreto, pela diferença, e pelo particular [...]” (p.49)

Para Creswell (2007), uma técnica de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, orientado para consequência, centrado no problema. Essa técnica emprega estratégias de investigação que envolve coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informação numérica como de informações de texto, de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

Assim, nos fundamentamos nesta abordagem, adotando as estratégias e variações de Creswell (2007, p.33), onde o método misto pode começar com métodos quantitativos, no qual teorias ou conceitos sejam testados, e depois prosseguir com o método qualitativo, envolvendo exploração detalhada de um grupo de poucas pessoas. Na técnica de abordagem estratégica, será utilizado à explanatória sequencial, sendo a mais direta das técnicas de métodos mistos, objetivando usar os resultados quantitativos para auxiliar na explicação e na interpretação de resultados de um estudo primeiramente quantitativo (Creswell, 2007, p.217).

O método quantitativo e qualitativo são formas muito úteis que se integram nos processos de desenvolvimento do conhecimento científico e nenhum é intrinsecamente melhor que o outro.

Ambos podem ser trabalhados e incluídos no mesmo estudo, enriquecendo-o devido à complementaridade de visões, (Sampieri *et al.*, 2006). Ainda segundo estes autores, é possível seguir, pelo menos, três modelos e combiná-los: o modelo de duas etapas primeiro onde primeiro é aplicado um enfoque e em seguida o outro, de maneira independente, num mesmo estudo; no modelo de enfoque dominante, uma das modalidades prevalece sobre a outra e um ou mais componentes do segundo enfoque é incluído; e no modelo misto ambos os enfoques estão interligados durante todo o processo de pesquisa².

Portanto, daremos prioridade às técnicas na ordem acima supracitada, onde os dados quantitativos terão maior peso. Logo, nos organizamos para iniciarmos o trabalho de campo, utilizando as seguintes técnicas de pesquisa: Questionários fechados, análise dos dados de forma exploratória e descritiva, bem como a observação por parte dos participantes, que descreveremos a seguir.

4.3. PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa inicia-se com o estudo bibliográfico, com objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo, avaliando livros e artigos científicos acerca do tema delimitado.

Baseado no conhecimento prévio da bibliografia, o primeiro momento de acesso às empresas foi direto com os gestores de Recursos Humanos, momento em que dialogamos sobre a temática abordada e explicitamos a finalidade da pesquisa.

Ao longo do diálogo, foi constatado o perfil cultural das empresas e todas as características relevantes que pudessem estar adequados ou inadequados ao perfil dos profissionais da Geração Y, além de levantados por meio de documentos digitais para melhor contextualização do trabalho, permitindo alcançar os objetivos propostos neste estudo.

Foi verificado o índice de rotatividade desses profissionais, através de uma planilha de controle, acompanhada pelos gestores de Recursos Humanos, na qual há o registro das admissões e demissões por período, aplicando a fórmula do índice de Rotatividade. Sendo utilizado o período de um ano para cálculo, visto que as empresas trabalham por projetos.

² Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández e Lúcio, Pilar Baptista (2006). *Metodologia de Pesquisa*. McGraw Hill, Brasil. pp. 1-21.

Na pesquisa de campo, aplicou-se um questionário com quarenta e cinco questões fechadas de múltipla escolha e uma aberta. Sendo que, em duas das empresas investigadas o mesmo foi aplicado pelo autor com apoio do gestor de Recursos Humanos. Inicialmente foi feito o levantamento no sistema de gestão da empresa por parte do Gestor de RH onde foram detectados os profissionais que se enquadravam ao perfil desejado (Geração Y). Após o levantamento foi agendado o dia, local e hora para aplicarmos o questionário de pesquisa, sendo todos os profissionais comunicados e escalados por email corporativo, sem informar os motivos do encontro, sendo eles comunicados apenas no momento da aplicação dos questionários.

Em uma das empresas os procedimentos foram os mesmos, sendo os questionários aplicados pelo Gestor de Recursos Humanos, não tendo a participação do autor.

As salas eram climatizadas, utilizadas como auditórios nas empresas, durante o período que compreendeu os meses de Dezembro 2012 e Janeiro de 2013, tendo a participação de 105 técnicos, sendo aplicado em pequenos grupos de 20.

Antes do início do processo de resposta do questionário, foi apresentado pelo autor e gestor de Recursos Humanos o objetivo da pesquisa, deixando claro que os mesmos não precisam se identificar e que o resultado seria demonstrado no estudo de forma generalizada, não havendo comprometimento por instituição se fosse o caso.

Após o término das aplicações utilizou-se a ferramenta Google.docs para computar os dados da pesquisa.

Para análise dos resultados foi utilizado planilha do Microsoft Excel 2007 e o Programa Estatístico R versão 14.0, conforme apresentado no Apêndice II.

4.4. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo a que se aplica o presente estudo está delimitado às empresas privadas que atuam na área de Tecnologia da Informação da cidade de Manaus/AM, exclusivamente aos técnicos da Geração Y que trabalham na área de desenvolvimento de sistemas.

A amostra, como subconjunto do universo da população estudada, constitui-se das três maiores empresas que prestam relevantes serviços na área de Tecnologia da Informação na cidade de Manaus, fazendo parte do seu corpo técnico 477 colaboradores que atuam na área de tecnologia e desenvolvimento de sistemas, sendo selecionados a participar desta pesquisa, 105 técnicos que se enquadram ao perfil desejado da Geração Y.

5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Este estudo tem como finalidade saber se as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação estão preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas. Para verificar e validar este objetivo, serão analisados e medidos os indicadores que foram estabelecidos na secção de metodologia.

Assim, será verificando através da cultura organizacional da empresa se a mesma possui funções que se enquadram ao perfil do novo profissional da área de desenvolvimento de sistemas. Será também analisado o índice de rotatividade, detectando se encontram elevado ao percentual do cenário. Serão constatadas as ações de gestão realizadas pelos gestores da área de TI aos profissionais da Geração Y, pois são eles os responsáveis pelo sucesso da gestão dos profissionais, inclusive da Geração Y, bem como verificado o grau de Satisfação e de lealdade corporativa dos técnicos da Geração Y a empresa junto à prestação dos serviços.

A análise da cultura organizacional e índice de rotatividade dos técnicos foram levantados através da pesquisa qualitativa, recolhendo os dados por meio de informações diretamente coletadas do setor de Recursos Humanos das Empresas e através de material disponibilizado em mídia digital, e pela percepção das questões N.14, N.18, N.19, N.20, N.22 e N.26 do questionário aplicado.

Já a análise de satisfação dos profissionais da Geração Y e a prática de gestão da empresa, as ações de gestão realizada pelos gestores e a lealdade corporativa foram coletadas através do questionário aplicado da pesquisa (Apêndice I), no qual foram listadas quarenta e cinco questões fechadas de múltipla escolha e uma aberta como sugestão para melhoria da gestão.

Diante das questões formuladas do N.1 a N.26, exceto a questão N.21, que tem objetivo de evidenciar as expectativas dos jovens quanto à lealdade corporativa, tivemos como medir o grau de satisfação dos técnicos da Geração Y com a prática de gestão aplicada pela empresa. Das questões de N. 27 a N.46, constatamos os moldes das ações de gerenciamento dos gestores junto aos técnicos da Geração Y.

Os resultados serão demonstrados de forma separada por questão e ao final apresentado através de conclusões generalizadas.

5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para avaliar a cultura organizacional das empresas investigadas e alcançar o objetivo proposto de verificar se as mesmas estão adequadas ao perfil do novo profissional da área de tecnologia da Informação, a Geração Y. Buscou-se, primeiramente conhecer as teorias que tratam do respectivo assunto.

Através das teorias houve a compreensão que a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. (Chiavenato, 2004)

Após análise Teórica, conversamos diretamente com aos gestores de Recursos Humanos das Empresas, havendo um diálogo sobre os moldes da cultura organizacional e a forma adotada para o sistema de trabalho, desde o recrutamento de pessoal ao sistema de informação gerencial.

Cada empresa possui uma cultura própria, sendo alguns aspectos percebidos mais facilmente (aspectos formais abertos, política, missão, diretrizes e estrutura organizacional) e outros de difícil percepção (valores, atitudes etc.), todas as investigadas possuem na sua intranet (rede interna) suas diretrizes e seus aspectos formais (missão, benefícios etc.), disponível ao conhecimento dos técnicos e apenas uma delas disponibiliza ao público externo pelo seu portal.

Para analisar os aspectos culturais com mais relevância, foi mapeado o ambiente interno, sendo verificado inicialmente o ponto de partida dos processos identificando se os mesmos atingem os objetivos da empresa e identificando o perfil predominante do tipo de cultura relacionado com o melhor desempenho da mesma.

Percebeu-se que apesar da cultura ser integrativa, que foca o potencial dos indivíduos com a expectativa de obter grande desempenho, caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor por meio de projetos. A preocupação com as pessoas não é paternalista, mas existe respeito pelos membros. Há foco no sucesso do grupo ou da empresa como um todo e não foco no sucesso individual. Quanto a qualidade de vida dos colaboradores, apenas uma das empresas oferece espaço laboral e de descanso, podendo ser utilizados apenas nos horários fora de expediente (antes ou depois do horário) ou no intervalo de almoço.

Apesar das características apresentadas, as empresas ainda são adeptas a formalização (Organização Formal), caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Possuem departamentos e divisões, cargos definidos com hierarquia de autoridade, objetivos e planos definidos para serem alcançados adequadamente e tecnologia para realização dos trabalhos.

Conforme detectado e apresentado, nos itens 5.2 e 5.3 da pesquisa são inflexíveis e exigem que seus colaboradores sejam produtivos dentro de horários definidos, não permitindo a flexibilidade de horário para produção. No quesito diversidade de projetos, apesar das três empresas atuarem no ramo de tecnologia e desenvolvimento de sistemas, existe algumas particularidades quanto aos projetos em desenvolvimento, diferenciando entre elas as propostas de trabalho, que comprovado pela pesquisa ser um indicador que influencia a rotatividade entre os profissionais, pois a cada novo projeto (desafiador) faz com que migrem para outra empresa em busca de novos conhecimentos, gerando um fluxo de rotatividade entre elas, podendo ser vistos com mais detalhes no item de apresentação dos resultados.

Diante das características da Geração Y, já fundamentadas ao longo deste trabalho, observa-se que nenhuma das empresas investigadas possui uma cultura organizacional adequada ao perfil dos técnicos, uma vez que são inflexíveis e centralizadoras em boa parte das ações, manifestando percepções desfavoráveis, pois os técnicos deixam de ser criativos, são menos produtivos e principalmente não geram vínculos duradouros nas empresas.

5.2. ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Sendo um dos objetivos deste estudo, verificar o índice de rotatividade das empresas privadas que atuam na área de tecnologia da informação, de forma a detectar se encontram dentro do percentual ideal.

De forma a alcançar o resultado esperado, buscamos coletar dados diretamente nos setores de Recursos Humanos das empresas em busca da coleta dos dados.

Verificou-se que já era prática das empresas, através dos setores de Recursos Humanos, acompanhar o percentual organizacional, confirmado pelos

gestores que é o melhor indicador para verificar a saúde organizacional da empresa, ou seja, o giro entre entradas e saídas de colaboradores.

É fato que o cálculo apresentado era generalizado, sendo aplicada a fórmula o número de admitidos e demitidos por período. Sendo a proposta investigativa deste estudo, verificar o índice de rotatividade apenas dos técnicos da área de tecnologia em que se enquadra a Geração Y.

Os gestores de Recursos Humanos levantaram os dados necessários e encaminharam por mídia eletrônica ao autor, onde foram somados os números das três instituições e aplicada à fórmula clássica do *turnover*, substituindo o número de funcionários ativos (do último dia do mês anterior) pelo total de funcionários ativos do ano anterior, sendo o cálculo anual.

Fórmula Clássica do *Turnover*:

Período Anual

$$IR = \frac{\frac{N^{\circ} \text{ de demitidos} + N^{\circ} \text{ de admitidos}}{2}}{N^{\circ} \text{ de funcionários ativos}} = \frac{\frac{71 + 78}{2}}{477}$$

$$\Leftrightarrow IR = 0.1561 * 100 = 15.61\%$$

As teorias indicam que dependendo da organização, se o *turnover* tiver um alto percentual, maior que 5%, indica que algo está errado na organização.

Um ponto relevante a ser tratado nesse estudo é que as empresas investigadas trabalham por projetos. O resultado apresentado do ano de 2012, referente ao total em percentual da rotatividade foi de **15.61%**, que demonstra um desequilíbrio nas organizações, impactando diretamente no custo e na produtividade dos projetos.

Vários são os fatores que podem ocasionar o *Turnover*, dentre eles: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; problemas com o clima organizacional; suporte organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido; cultura organizacional inadequada ao perfil dos técnicos entre outros.

Através do resultado das pesquisas apresentado nos itens 5.3 e 5.4 desse estudo, demonstram-se a satisfação dos técnicos da Geração Y quanto à prática da gestão aplicada às empresas e as ações de gestão aplicadas pelos gestores, proporcionando um norte às empresas quanto às possíveis falhas existentes que podem influenciar no resultado apresentado, referente ao percentual do *turnover* no período de um ano (ano de referência 2012).

Observamos que os colaboradores detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz e quais os serviços que presta, após algum tempo, esses profissionais passam a dominar as atividades, desempenhando sem dificuldades. Ao saírem da empresa as atividades sofrem mudanças que em maior grau afetam a organização, quanto os custos gerados pelo recrutamento e seleção, registro de documentação, integração e do próprio desligamento, sem contar com a perda da produtividade, lucratividade, capital intelectual, processos trabalhistas, imagem da organização entre outros.

Após análise dos dados obtidos, o autor procurou os gestores de Recursos Humanos para verificar quais as informações obtidas pelos mesmos nas entrevistas com os técnicos no momento do desligamento, muitos foram os fatores justificados, entre eles, o que se destacou foi a escassez no mercado de trabalho dos técnicos na área de desenvolvimento de sistemas, ficando claro que 99% dos desligamentos são em virtude da própria solicitação dos técnicos, que saem muitas vezes para trabalhar nas empresas concorrentes e para ganhar um salário menor, estando interessados apenas ao acesso a novas tecnologias.

Conforme informações dos próprios gerentes de Recursos Humanos, os desligamentos são sempre amigáveis, pois se sabe da atual necessidade da empresa em reter os talentos, tendo vários casos concretos de técnicos que saíram e retornaram. A empresa pela escassez de mercado fica aberta a contratação novamente.

Os números por si só, demonstram a fragilidade nas organizações quanto a rotatividades, enfrentam o efeito montanha russa. No entanto, verifica-se que as empresas investigadas ainda não perceberam que devem olhar as características e diferenças de cada um e estimulá-los conforme suas características. Diante as características da Geração Y já fundamentadas ao longo deste estudo, fica claro que dar maior liberdade de atuação, pode ser uma das características de motivá-los e retê-los. É necessário que sintam que podem colaborar com a empresa e gerar

impacto nos resultados, além da estrutura rígida que possivelmente pode desmotivá-los.

5.3. AÇÕES DE GESTÃO REALIZADAS PELOS GESTORES DE TI

Objetivando investigar se os gestores da área de tecnologia da informação possuem ações de gerenciamento específicas para gerenciar os técnicos da Geração Y, foram formuladas 19 questões fechadas para avaliar a proposta e uma descritiva. Como análise de interpretação estará sendo substituídas as nomenclaturas de respostas, tais como: extrema frequência, muita frequência, as vezes, raramente e nunca por extremamente satisfeito, muito satisfeitos, um pouco satisfeito, muito pouco satisfeito e insatisfeito. De forma a facilitar a compreensão do resultado coletado. Sendo demonstrado por meio de gráficos acompanhado por uma tabela associada para melhor verificação dos valores.

Na questão de N.27 questiona se o gestor dá feedbacks.

Dar Feedbacks

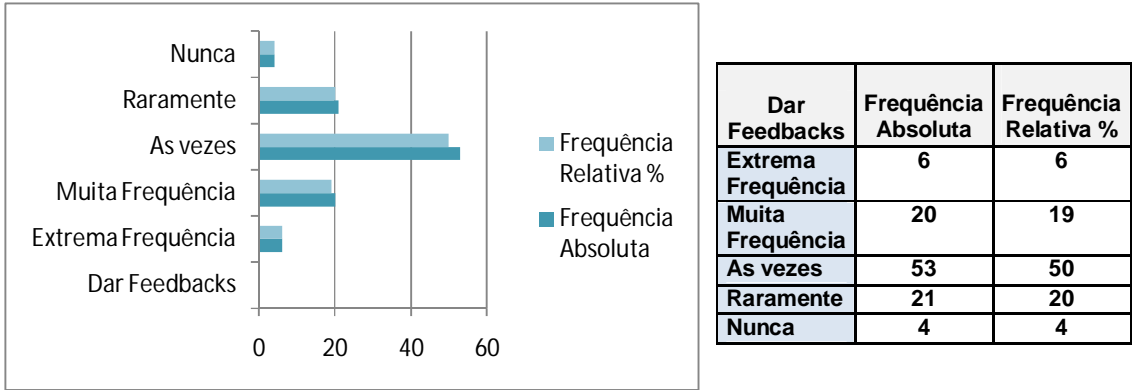


Gráfico 1 – Feedbacks

Diante os resultados obtidos, percebe-se que 50% dos técnicos afirmam que somente “as vezes” receber feedbacks dos seus gestores, caracterizando estarem um pouco satisfeito com a metodologia de gestão. Sendo que 20% informam que raramente recebem feedbacks (muito pouco satisfeito), 19% recebem com muita frequência (muito satisfeito), 6% com extrema frequência (extremamente satisfeito) e 4% nunca recebem feedbacks (insatisfeito).

Os feedbacks são importantes, pois conforme fundamentado no referencial teórico deste estudo, a Geração Y é ansiosa e impaciente e os profissionais desta

geração desejam ser avaliados por suas ações. O feedback é uma forma de reconhecimento e estímulo para que estejam superando suas próprias realizações.

Na questão de N.28, questiona se o gestor desafia os profissionais, através de reuniões e projetos estratégicos.

Desafias os Profissionais (projetos, reuniões estratégicas)

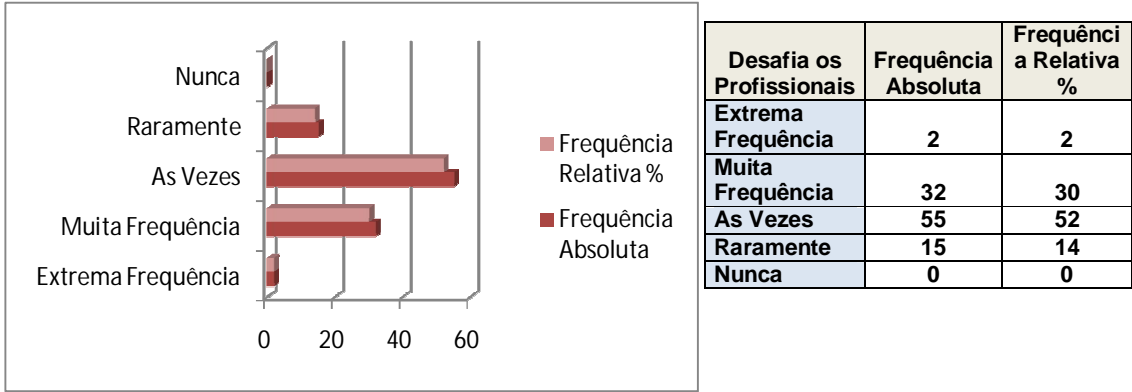


Gráfico 2 - Desafia os profissionais (projetos, reuniões estratégicas)

O resultado afirma que 52% dos técnicos informam receber desafios somente “as vezes”, caracterizando estarem um pouco satisfeitos. 30% afirmam receber com muita frequência (muito satisfeito), 14% raramente (muito pouco satisfeito) e 2% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Os desafios estimulam a capacidade de criação e de aprendizado desses jovens, cuja característica é de não ficarem no mesmo compromisso por muito tempo, gostam de variedade.

Na questão de N.29 questiona se o gestor estimula o desenvolvimento dos profissionais.

Estimular/propiciar o desenvolvimento do profissional

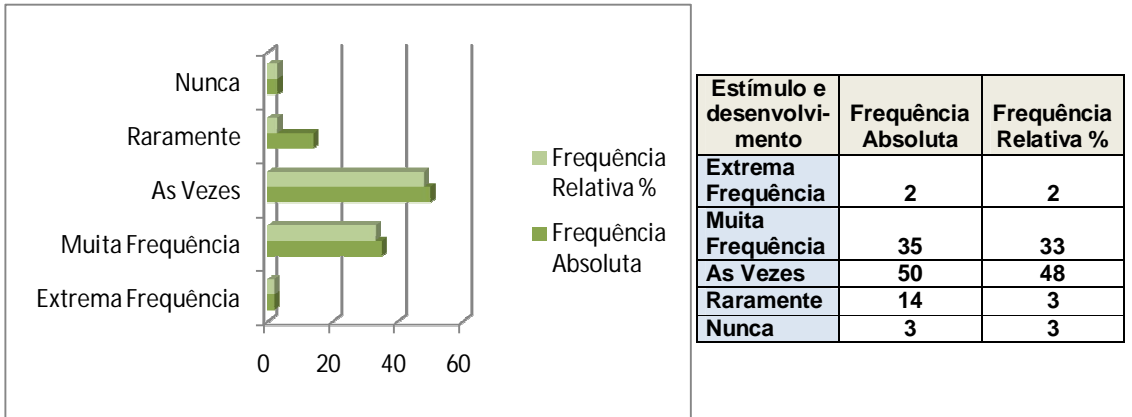


Gráfico 3 - Estímulo do desenvolvimento profissional.

O resultado demonstra que 48% dos técnicos informam somente “as vezes” que recebem estímulo para o desenvolvimento das atividades, caracterizando estarem um pouco satisfeitos. 33% afirmam receber com muita frequência (muito satisfeito), 13% raramente (muito pouco satisfeito), 3% nunca (insatisfeito) e 2% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Propiciar e estimular o desenvolvimento profissional pode trazer para a empresa resultados extremamente satisfatórios, pois o técnico da Geração Y tem potencial em inovar e principalmente em desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, conforme fundamentado pelas teorias neste estudo, eles são estimulados pelos seus pais desde cedo e necessitam desse estímulo ao longo de sua vida profissional por parte e seus gestores.

Na questão de N.30, questiona se o gestor deixa claro o que se espera do profissional, dando todas as orientações cabíveis.

Deixa claro o que é esperado de cada profissional/orientações.

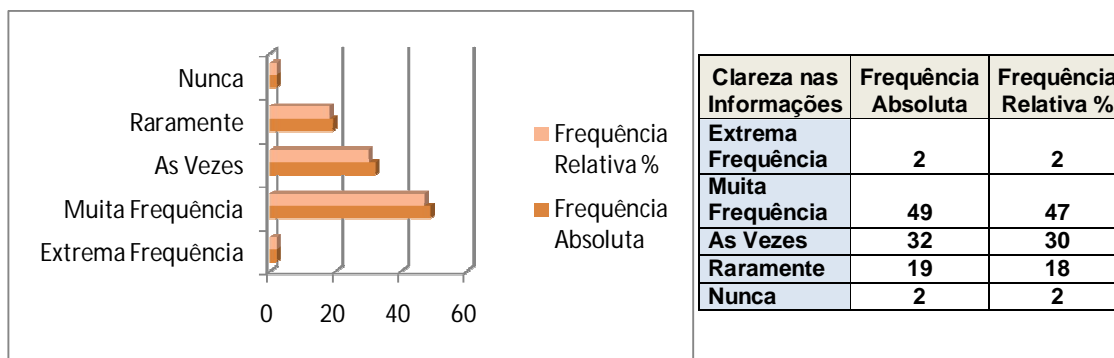


Gráfico 4 - Clareza nas informações e objetos por parte do gestor aos técnicos.

O resultado mostra que 47% dos técnicos afirmam que é com “muita frequência” que os gestores deixam claro o que esperam do trabalho deles, dando todas as orientações necessárias para a realização dos trabalhos, caracterizando como muito satisfeitos. 30% afirmam que “as vezes” recebem orientações com clareza (um pouco satisfeito), 18% raramente (muito pouco satisfeito), 2% com extrema frequência (extremamente satisfeito) e 2% nunca (insatisfeito).

Na questão de N.31 questiona se o gestor ouve o técnico e lhe trata como adulto.

Ele ouve o que eles têm a dizer e lhe trata como adultos?

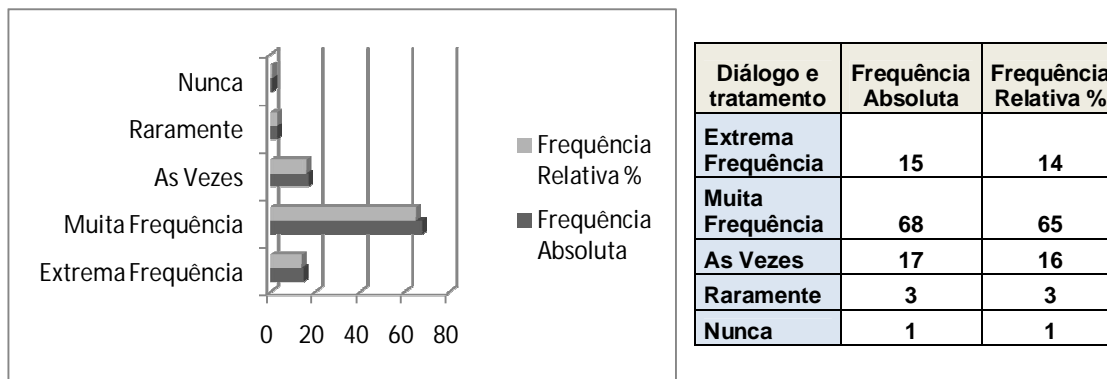


Gráfico 5 - Diálogo e tratamento do gestor com o técnico.

O resultado da pesquisa nos mostra que 65% dos técnicos afirmam que são ouvidos e tratados como adultos pelos seus gestores, caracterizando estar muito satisfeitos. Sendo que 16% afirmam que “as vezes” recebem orientações com clareza (um pouco satisfeito), 14% com extrema frequência (extremamente satisfeito), 3% raramente (muito pouco satisfeito) e 1% nunca (insatisfeito).

A boa comunicação garante que o processo de trabalho não tenha ruídos e consequentemente que o resultado seja positivo, ter transparência no processo, garante a motivação dos técnicos e o cumprimento das tarefas. Saber ouvir e saber falar é fundamental para o bom andamento das atividades.

Na questão de N.32 questiona se o gestor reconhece as entregas realizadas (não financeiramente).

Reconhece as entregas realizadas (não financeiramente).

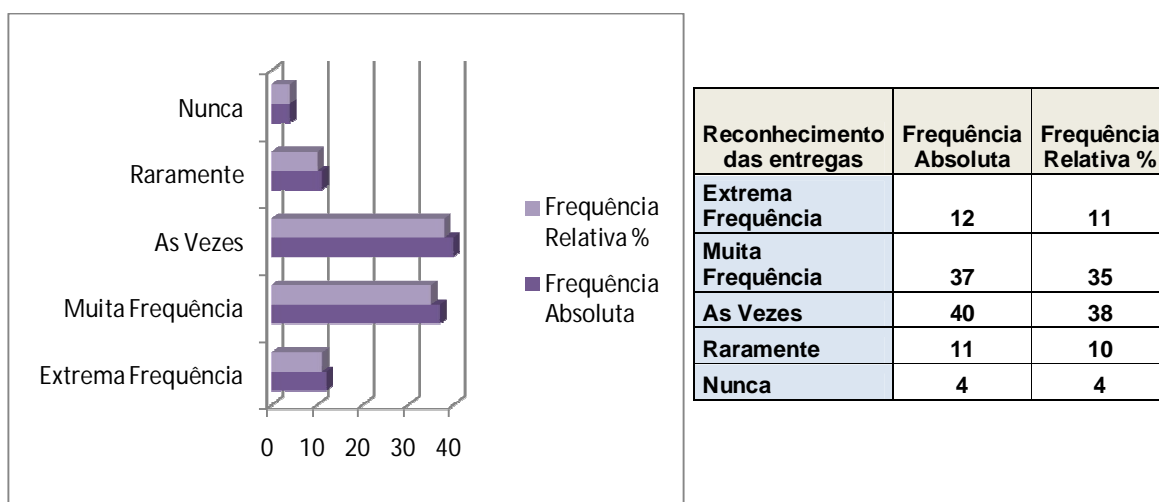


Gráfico 6 - Reconhecimento das entregas dos trabalhos.

Consta que 38% dos técnicos afirmam que “as vezes” são reconhecidos pelos seus gestores nas entregas de seus trabalhos, estando um pouco satisfeitos. Sendo que 35% afirmam com muita frequência são reconhecidas as entregas dos trabalhos (muito satisfeito), 11% com extrema frequência (extremamente satisfeito), 10% raramente (muito pouco satisfeito) e 4% nunca (insatisfeito).

Na questão de N.33 questiona se o gestor procura ser justo ao aplicar as regras, se á coerente e transparente na gestão.

Procurar ser justo ao aplicar as regras/ser coerente/transparente?

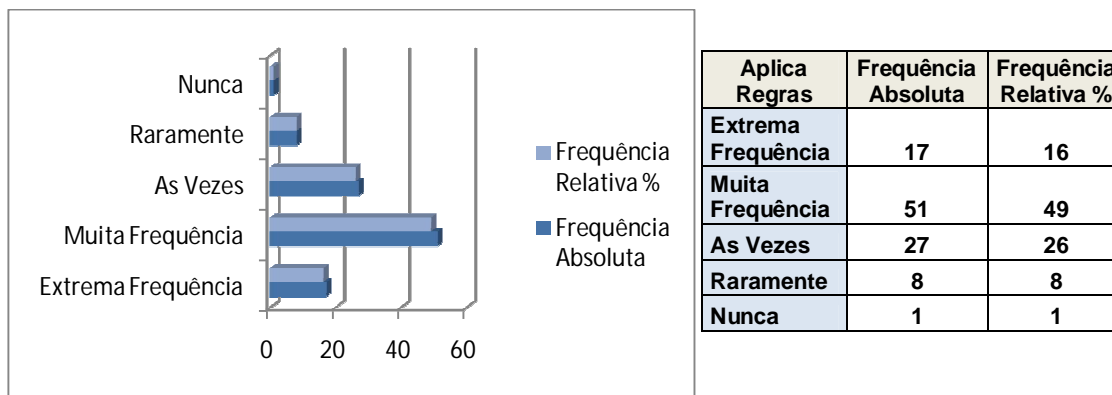


Gráfico 7 - Aplicabilidade das regras, coerência e transparência na gestão por parte do gestor.

O resultado apresenta que 49% dos técnicos afirmam que com “extrema frequência” seus gestores são justos, coerentes e transparentes ao repassar as atividades para os mesmos, caracterizando estarem muito satisfeitos. Sendo que 26% afirmam apenas às vezes (um pouco satisfeito), 16% extrema frequência (extremamente satisfeito), 8% raramente (muito pouco satisfeito) e 1% nunca (insatisfeito).

Na questão de N.34 questiona se o gestor retira da equipe os técnicos que não estão interessados.

Tira da equipe aquelas pessoas que não estiverem interessada?

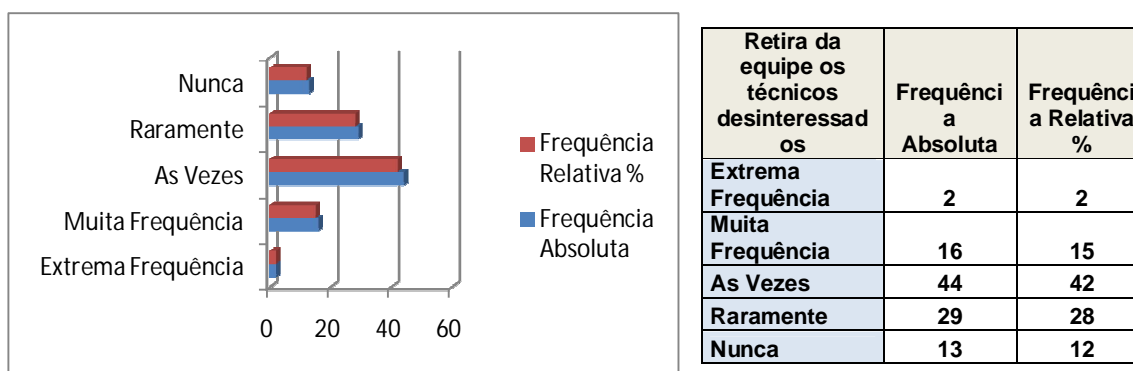


Gráfico 8 - Se o gestor tira da equipe os técnicos que não estão interessados.

Consta que 42% dos técnicos afirmam que “as vezes” seus gestores retiram os técnicos da equipe quando não estão interessados caracterizando estarem um pouco satisfeito. Sendo que 28% afirmam apenas raramente os gestores retiram os técnicos quando não interessados (muito pouco satisfeito), 15% com muita frequência (muito satisfeito), 12% nunca (insatisfeito) e 2% extrema frequência (extremamente satisfeito).

Manter um técnico desinteressado numa equipe de trabalho ou projeto, pode trazer grandes danos ao trabalho, desde a desmotivação dos demais integrantes do grupo, uma vez que o trabalho será injustamente distribuído, estando uns com mais atribuição do que o outro. Além do não cumprimento das metas, pois o técnico desinteressado pode não atender as expectativas esperadas, dificultando o bom andamento das atividades.

Na questão de N.35 questiona se o gestor permite que o profissional seja reconhecido fora da sua área de atuação.

Permitir que o profissional seja reconhecido fora da área?

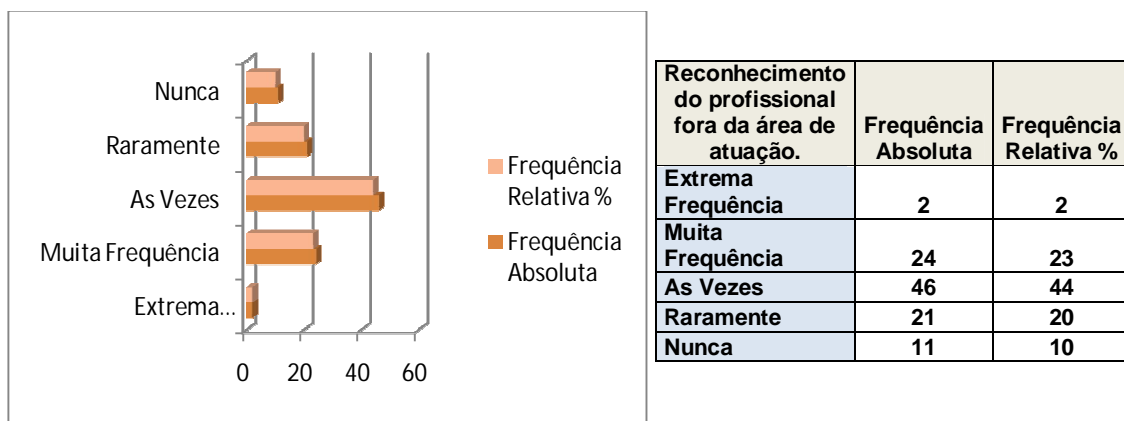


Gráfico 9 - Se Reconhecimento do profissional fora da área de atuação.

O resultado demonstra que 44% dos técnicos afirmam que “as vezes” seus gestores permitem o reconhecimento dos mesmos fora da área que atuam, caracterizando estarem um pouco satisfeito. Sendo que 23% afirmam que com muita frequência é permitidos o reconhecimento fora da área que atuam (muito satisfeito), 20% raramente (muito pouco satisfeito), 10% nunca (insatisfeito) e 2% extrema frequência (extremamente satisfeito).

Manter um técnico desinteressado numa equipe de trabalho ou projeto pode trazer grandes danos ao trabalho, como a desmotivação dos demais integrantes do grupo, uma vez que o trabalho será injustamente distribuído, estando uns com mais

atribuição do que o outro. Além do não cumprimento das metas, pois o técnico desinteressado pode não atender as expectativas esperadas, dificultando o bom andamento das atividades.

Na questão de N.36 questiona se o gestor gerencia a execução dos trabalhos para garantir o equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade de trabalho.

Gerencia a execução do trabalho para garantir equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade de trabalho?

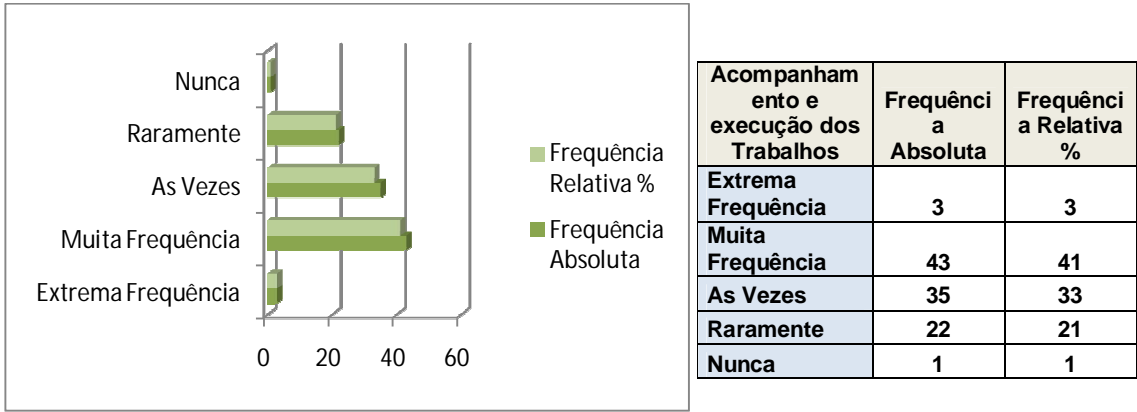


Gráfico 10 - Acompanhamento na execução dos trabalhos.

Verifica se que 41% dos técnicos afirmam que “com muita frequência” seus gestores acompanham a execução dos trabalhos garantindo equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade nos trabalhos, caracterizando estarem um muito satisfeito. Sendo que 33% afirmam que as vezes recebem acompanhamento da execução dos trabalhos (um pouco satisfeito), 21% raramente (muito pouco satisfeito), 3% extrema frequência (extremamente satisfeito) e 1% nunca.

Na questão de N.37 questiona se o gestor atenta para a evolução do profissional quanto ao cumprimento do plano de desenvolvimento dos trabalhos.

Atenta para a evolução do profissional/cumprimento do plano de desenvolvimento?

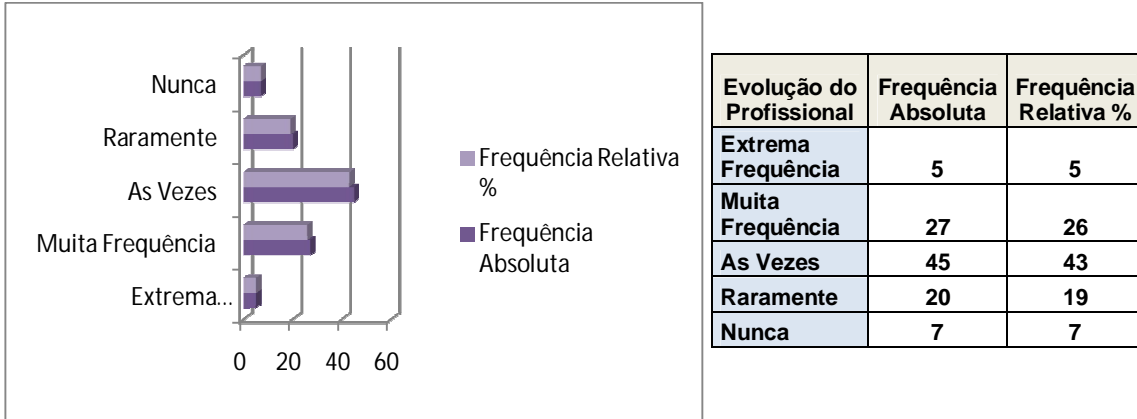


Gráfico 11 - Evolução do Profissional /Cumprimento do plano de desenvolvimento.

Verifica se que 43% dos técnicos afirmam que “as vezes” seu gestor atenta para a evolução dos trabalhos/ cumprimento do plano de desenvolvimento, caracterizando estarem um pouco satisfeito. Sendo que 36% afirmam que com muita frequência seu gestor atenta para o cumprimento do plano de desenvolvimento (muito satisfeito), 19% raramente (muito pouco satisfeito), 5% extrema frequência (extremamente satisfeito) e 7% nunca (insatisfeito).

Sabemos que na área de desenvolvimento de sistemas, na qual os técnicos trabalham com projetos, devendo se comprometer em atender o cronograma de trabalho, tendo o gestor que acompanhar de perto as entregas para evitar o não cumprimento do cronograma. Diante disto, percebe se que o percentual confirmado pelo técnico é que o gestor acompanha somente às vezes, demonstrando que os mesmos estão trabalhando dentro do seu tempo e aos seus moldes, colocando em risco o cronograma das atividades.

Na questão de N.38 questiona se o gestor orienta a equipe a atuar com eficiência para ter maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Orienta a equipe a atuar com eficiência para ter maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?

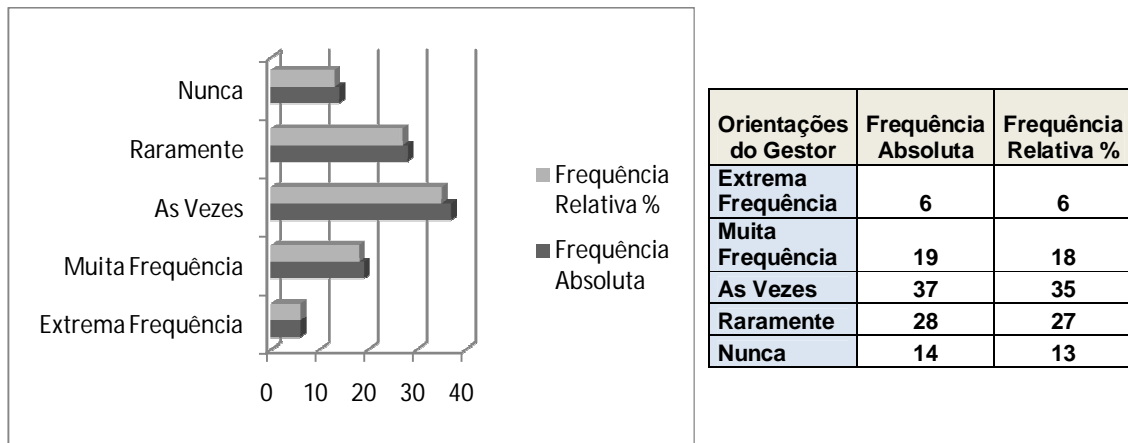


Gráfico 12 - Orientações do Gestor – Vida pessoal e profissional.

Verifica se que 35% dos técnicos afirmam que “as vezes” seu gestor orienta que os mesmos tenham equilíbrio para não comprometer sua vida pessoal e profissional, caracterizando estarem um pouco satisfeito. Sendo que 27% afirmam que raramente seu gestor faz orientações sobre a necessidade de se ter equilíbrio na vida profissional e pessoal (muito pouco satisfeito), 18% muita frequência (muito satisfeito), 13% nunca (insatisfeito) e 6% extrema frequência (extremamente satisfeito).

Os estudos nos mostram que a Geração Y é muito bem acompanhada pelos pais, logo quando entram no mercado de trabalho necessitam desse acompanhamento e feedbacks do seu gestor. O gestor precisa ser uma espécie de mentor para os profissionais, desenvolvendo atividades e diálogo atencioso. Essa dinâmica contribui para o bem estar no trabalho e consequentemente o desenvolvimento das atividades.

Na questão de N.39 questiona se o gestor costuma alocá-los em projetos mais operacionais quando desejam minimizar o ego.

Seu gestor costuma alocá-los em projetos mais operacionais quando desejam minimizar ego?

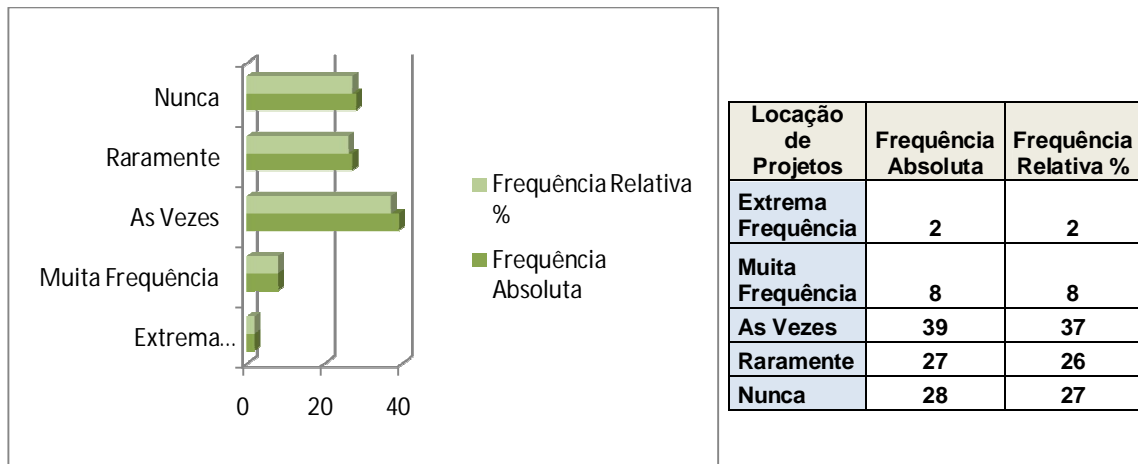


Gráfico 13 - Locação dos projetos – Minimizar o ego.

Verifica-se que 37% dos técnicos afirmam que “as vezes” seu gestor alocá-los em projetos operacionais com intuito de minimizar o ego, caracterizando estarem um pouco satisfeito. Sendo que 26% afirmam que raramente seu gestor os aloca em projetos operacionais com o intuito de minimizar o ego (muito pouco satisfeito), 27% nunca (insatisfeito), 8% com muita frequência (muito satisfeito), e 2% extrema frequência (extremamente satisfeito).

Percebe-se que o percentual raramente e nunca é alto, estando os dois com praticamente o mesmo percentual, caracterizando o desejo dos técnicos em poder participar de projetos inovadores e que pudesse valorizar o ego, logo não gostariam de ser locados em projetos que desmotivassem e muito menos diminuísse o ego no ambiente de trabalho.

Na questão de N.40 questiona se o gestor costuma fazer discussões técnicas coletivas com o grupo, trocando conhecimento entre a equipe.

Tem discussões técnicas coletivas com o grupo (oportunidade de troca de conhecimentos)?

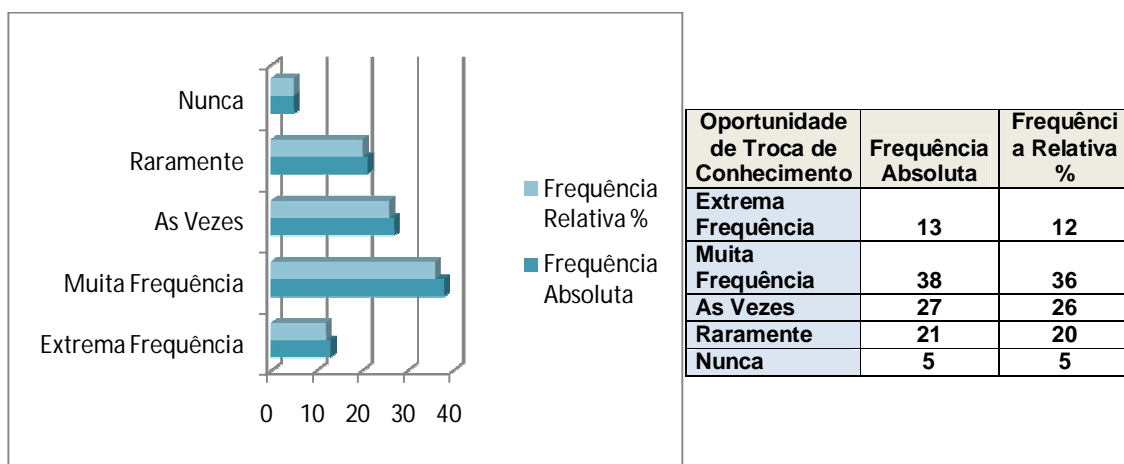


Gráfico 14 - Oportunidade de Trocar conhecimento – Discussões coletivas.

O resultado apresentado mostra que 36% afirmam que com “muita frequência” seu gestor faz discussões com o grupo, trocando conhecimento entre os integrantes da equipe, caracterizando estarem muito satisfeitos. Sendo que 26% afirmam que somente as vezes o gestor faz discussões entre os integrantes (um pouco satisfeito), 20% raramente (muito pouco satisfeito), 12% com extrema frequência (extremamente satisfeito), e 5% nunca (insatisfeito).

Apesar de o percentual ter apresentado muita satisfação dos técnicos quanto as possibilidade de participar de discussões coletivas para trocar conhecimento, verifica-se que o percentual um pouco satisfeito e muito pouco satisfeito é alto, devendo os gestores rever o processo, uma vez que essa geração gosta de exprimir suas opiniões, sendo um grande motivador no ambiente de trabalho.

Na questão de N.41 questiona se o gestor costuma gerar interesse junto à equipe das atividades executadas.

Gera interesse pelas atividades executadas?

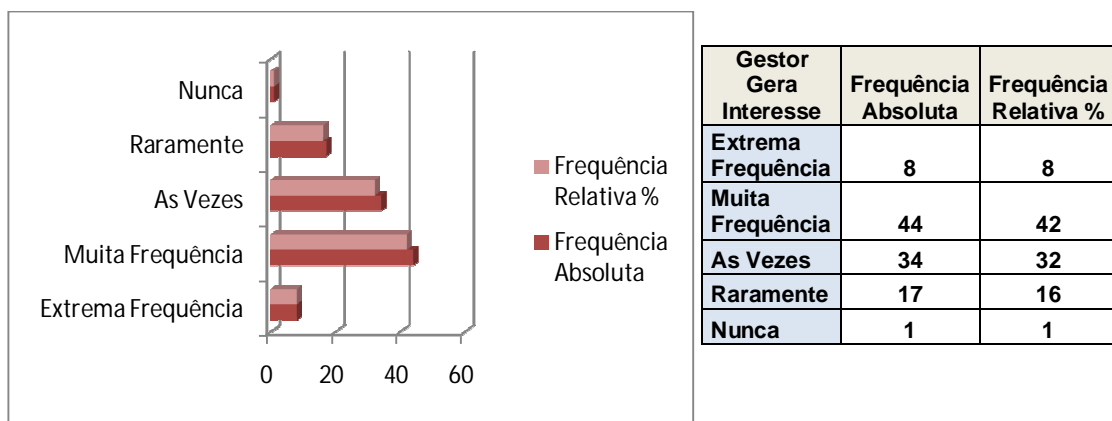


Gráfico 15 - O Gestor gera interesse das atividades junto à equipe.

O resultado apresentado mostra que 42% afirmam que o gestor costuma gerar interesse junto à equipe das atividades executadas com “muita frequência”, caracterizando estarem muito satisfeitos. Sendo que 32% afirmam que somente às vezes gera interesse (um pouco satisfeito), 16% raramente (muito pouco satisfeito), 8% com extrema frequência (extremamente satisfeito), e 1% nunca (insatisfeito).

Na questão de N.42 questiona se o gestor implanta programa de mentoria na equipe.

Implanta programa de mentoria na equipe?

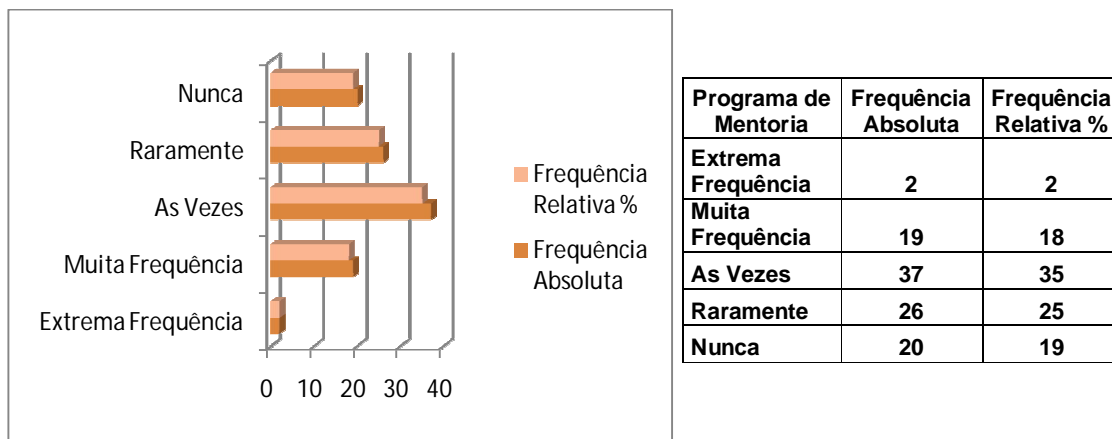


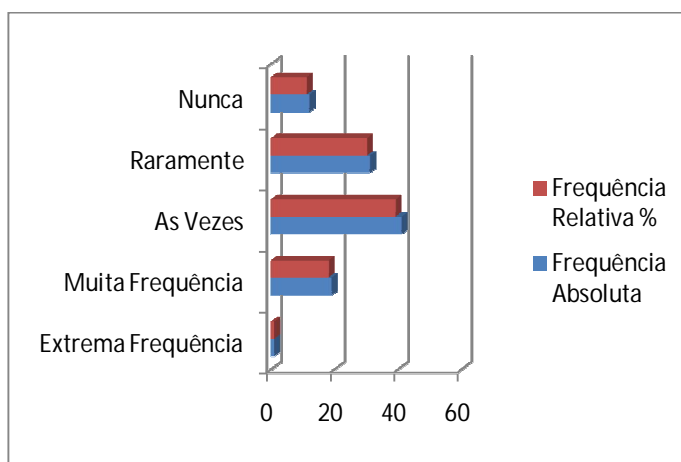
Gráfico 16 - Programa de Mentoria.

O resultado apresentado mostra que 35% afirmam que o gestor costuma montar programa de mentoria na equipe somente “as vezes”, caracterizando estarem um pouco satisfeitos. Sendo que 25% afirmam que raramente é implantado programa de mentoria (muito pouco satisfeito), 19% nunca (insatisfeito), 18% com muita frequência (muito satisfeito) e 2% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Fica evidente que a Geração Y gosta de aprender e de ensinar, gosta de um clima de cordialidade e contribuir com o que sabe, trocando conhecimentos. O programa de mentoria é uma ação que facilita a integração e a troca de conhecimento.

Na questão de N.43 questiona se o gestor baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira.

Baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira?



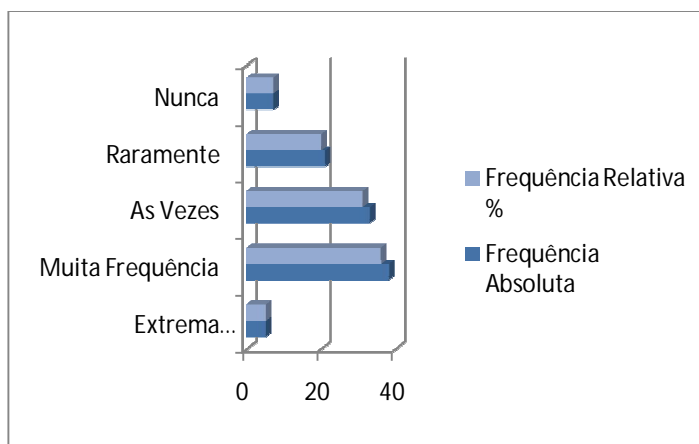
Expectativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Extrema Frequência	1	1
Muita Frequência	19	18
As Vezes	41	39
Raramente	31	30
Nunca	12	11

Gráfico 17 - Se o gestor baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira.

Confirma-se com 39% que o gestor só baliza as expectativas dos técnicos quanto a carreira “as vezes”, caracterizando estarem um pouco satisfeitos. Sendo que 30% afirmam que raramente o gestor baliza as expectativas dos profissionais (muito pouco satisfeito), 18% com muita frequência (muito satisfeito), 11% nunca (insatisfeito) e 1% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Na questão de N.44 questiona-se se o gestor ao contratar, deixa claro quais são as tarefas para garantir alinhamento nas expectativas.

Ao contratar, deixa claro quais são as tarefas para garantir alinhamento de expectativas?



Clareza nas Informações	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Extrema Frequência	5	5
Muita Frequência	38	36
As Vezes	33	31
Raramente	21	20
Nunca	7	7

Gráfico 18 - Clareza nas informações no processo de contratação dos técnicos.

Confirma-se com 36% que o processo de contratação é transparente, no qual o gestor deixa claro quais as tarefas para garantir alinhamento nas expectativas com “muita frequência”, caracterizando estarem muito satisfeitos. Sendo que 31% afirmam somente as vezes há clareza (um pouco satisfeito), 20% raramente (muito pouco satisfeito), 7% nunca (insatisfeito) e 5% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Na questão de N.45 questiona se o gestor reconhece as entregas realizadas financeiramente.

Reconhece as entregas realizadas (financeiramente)?

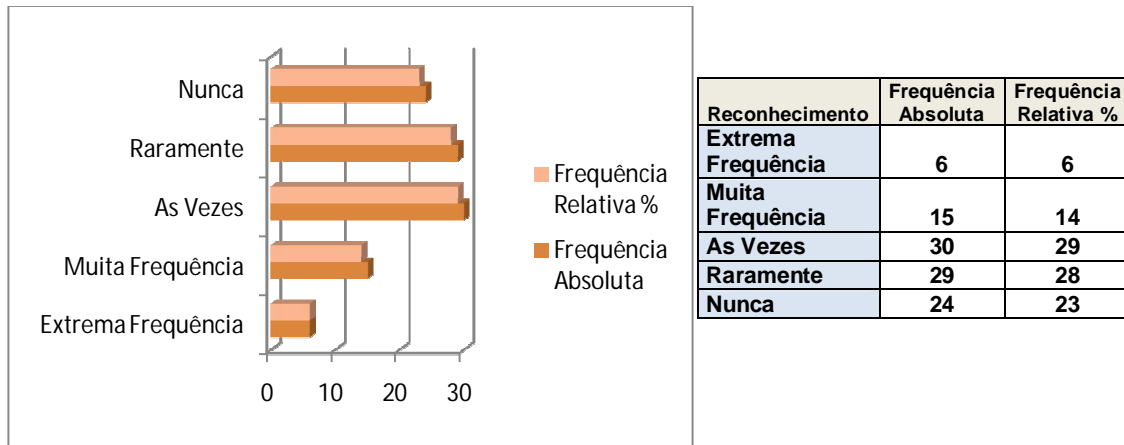


Gráfico 19 - Reconhecimento das entregas realizadas (financeiramente).

Confirmado com 29% que somente “as vezes” as empresas reconhecem financeiramente as entregas dos trabalhos, caracterizando estarem um pouco satisfeitos. Sendo que 28% afirmam que raramente há esse tipo de reconhecimento (muito pouco satisfeito), 23% nunca (insatisfeito), 14% com muita frequência (muito satisfeito) e 6% com extrema frequência (extremamente satisfeito).

Na questão de N.46 os técnicos tiveram a oportunidade de sugerir ações que reconhecem como importante na gestão por parte dos seus gestores, uma vez que não são realizadas.

Diante das questões pontuadas, percebem-se os técnicos da Geração Y reclamam da necessidade de maiores reconhecimentos por parte de seus gestores, políticas de recebimento dos novatos, quanto às orientações e capacitações, implantação de planos promocionais de acordo com o conhecimento técnico dos funcionários e não somente pelo tipo de atividade que desenvolvem.

Após análise da pesquisa e diante a proposta investigativa, constata-se que mediante a participação de 105 técnicos da Geração Y e o número de questões abordadas, sendo elas 19 questões fechadas, diretas e 1 subjetiva (sugestão) foi observado que os gestores da área de tecnologia da informação apesar de possuírem algumas ferramentas satisfatórias de gestão junto aos técnicos da Geração Y, não satisfazem na totalidade a perspectiva dos mesmos, pois a classificação aplicada à análise enquadra-se como **UM POUCO SATISFEITO** com **63,16%** e 36,84% Muito satisfeito, conforme demonstrado na tabela e gráfico abaixo.

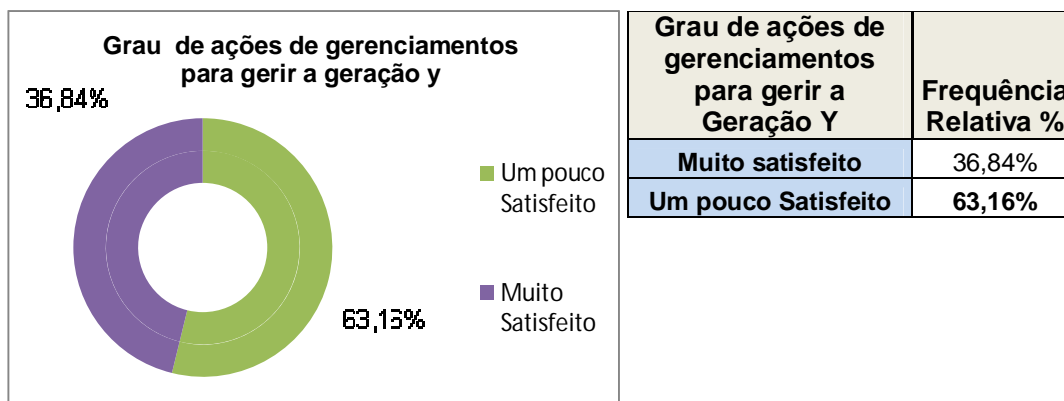


Gráfico 20 - Grau de ações de gerenciamento para gerir a Geração Y.

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado as referências quantitativas, verifica-se a necessidade de estabelecer estratégias de gestão por parte dos gestores junto aos técnicos da Geração Y. Pois, mediante análise dos pontos investigados, quanto a forma de gestão aplicada pelos gestores junto aos técnicos da Geração Y, verifica-se que há um questionamento significativo por parte dos técnicos quanto aos feedbacks, devendo ser constantes, pois é uma ferramenta de avaliação do trabalho desempenhado ou mesmo um momento de se restabelecer novas propostas. São extremamente ansiosos e desejam ser desafiados a todo instante, portanto, os gestores deveriam propor mais reuniões e projetos estratégicos. Sentem falta de ser estimulados, desejam ser reconhecidos nas suas entregas de trabalho até mesmo sem inserir valores financeiros, pois a forma de reconhecimento independentemente da proposta dentro e fora da equipe influencia diretamente na motivação dessa geração.

Após apresentado nas fundamentações ao longo deste trabalho, parece ser confirmado pela pesquisa, que esses profissionais não são produtivos quando estão alocados em projetos nos quais não se sentem realizados, portanto, é prudente que o gestor saiba escolher os técnicos aos projetos, evitando que a má influência por parte dos desmotivados seja repassado aos que estão contribuindo ao desenvolvimento das atividades.

É fato que a Geração Y gosta de aprender e de ensinar, portanto é interessante que os gestores implementem em suas equipes, proposta como programa de mentoria, considerada uma das formas de integrá-los e motivá-los.

Ficou evidenciado que apesar dos técnicos confirmarem na satisfação satisfeitos com a transparência nas ações e projetos, bem como do que os gestores esperam do trabalho deles, os mesmos expõem estar um pouco satisfeito com os

gestores no quesito expectativas de carreira, não sendo muito evidenciado por parte deles.

Foi demonstrado que os gestores visam a produtividade e portanto, gerenciam de perto a velocidade de execução dos trabalhos e a qualidade que estão sendo feitos, garantindo o equilíbrio entre as partes. Ressaltando, que buscam garantir o alinhamento das expectativas, deixando claro ao contratar quais as tarefas a serem desenvolvidas.

Relativamente às “AÇÕES DE GESTÃO REALIZADAS PELOS GESTORES DE TI” podemos considerar alguns agrupamentos e entendimento com base nas respostas e num resumo geral de todas as questões e respostas dadas pelos técnicos da Geração Y.

Os aspectos referidos como percebidos como às vezes (um pouco satisfeitos) são os feedbacks (50%), desafios aos profissionais (52%), Reconhecimento (eficácia face aos objetivos?) (48%), Tirar da equipa quem não está interessado (42%), reconhecimento profissional fora da área de trabalho (44%), acompanhamento da evolução profissional (plano de trabalho) (43%), orientação (equilíbrio na vida profissional e pessoal) (35%), locação em projetos operacionais (minimizar o ego) (37%), gera interesse pelas atividades desempenhadas (40%), implanta programa de mentoria (35%), perspectivas profissionais quanto à carreira (baliza) (39%), reconhecimento das entregas (financeiramente) (29%).

A resposta por parte dos gestores a Geração Y que revela Muita frequência (muito satisfeito), ouve os técnicos e lhe trata como adulto (65%) procura ser justo ao aplicar as regras, ser transparente (49%) gera interesse pelas atividades (42%), ouve e trata como adultos (67%), relacionam-se com: Clareza do que é esperado (47%), gerencia a execução dos trabalhos (garantindo equilíbrio) (41%), oportuna troca de conhecimentos (36%) o que leva a considerar que os gestores necessitam estabelecer critérios e estratégias de gestão junto aos técnicos da Geração Y, conforme fundamentado acima.

5.4. A SATISFAÇÃO DA GERAÇÃO Y COM A PRÁTICA DE GESTÃO APLICADA NAS EMPRESAS.

Para constatar o grau de satisfação dos técnicos da Geração Y quanto à prática de gestão aplicada na empresa, foram formuladas 25 questões para avaliar o

objetivo proposto. Como análise de interpretação estará sendo substituídas as nomenclaturas de respostas, tais: extrema frequência, muita frequência, as vezes, raramente e nunca por extremamente satisfeito, muito satisfeitos, um pouco satisfeito, muito pouco satisfeito e insatisfeito. De forma a facilitar a compreensão do resultado coletado.

Na questão de N.1 questiona-se com que frequência ele pode tomar decisões independentes no trabalho.

Com que frequência você pode tomar decisões independentes no trabalho?

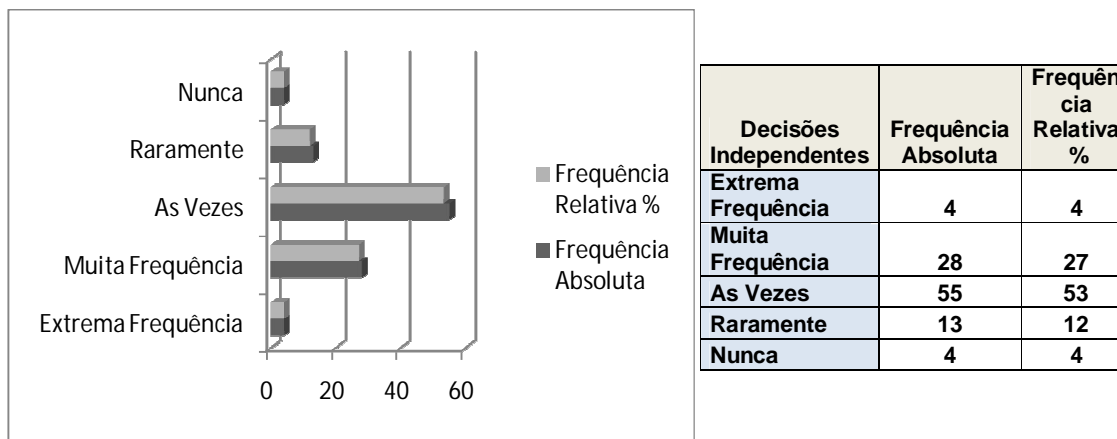


Gráfico 21 - Decisões independentes no trabalho.

O resultado mostra que 52% dos técnicos afirmam “as vezes” que tomam decisões independentes, portanto, o grau de satisfação enquadra-se como um pouco satisfeitos. Sendo 27% com muita frequência (muito satisfeito), 12% raramente (muito pouco satisfeitos), 4% extrema frequência (extremamente satisfeito) e 4% nunca (insatisfeito).

O fato de terem oportunidades de tomarem decisões independentes reflete diretamente ao quesito de pró-atividade e consequentemente na produtividade, pois ficar aguardando decisões superiores, principalmente quando se fala de desenvolvimento de sistemas, caracteriza-se como processo em atraso.

Na questão de N.2 questiona se as tarefas no seu trabalho são rotineiras.

As tarefas no seu trabalho são rotineiras?

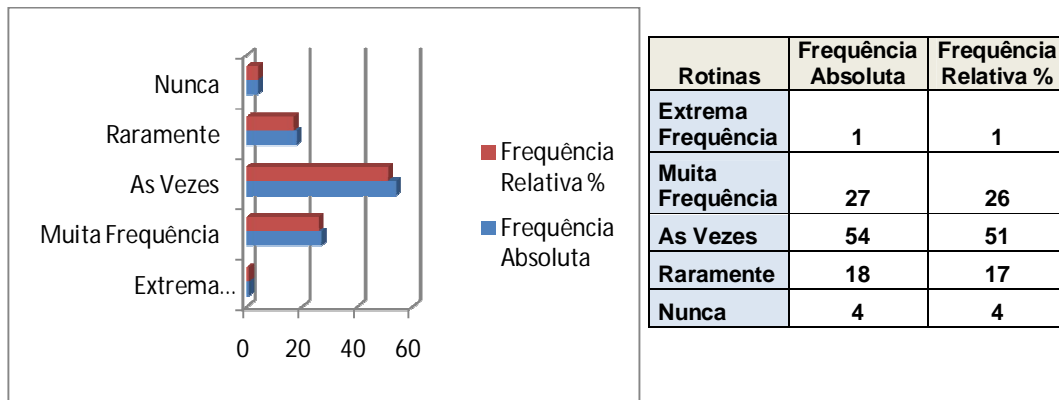


Gráfico 22 - Rotinas das tarefas de trabalho.

O resultado mostra que 52% dos técnicos confirmam que suas atividades são um pouco rotineiras, portanto, o grau de satisfação enquadra-se como um pouco satisfeito. Sendo que 26% afirmam ser muito rotineiras, 17% muito pouco rotineiras, 4% sem rotina e 1% extremamente rotineira.

Em base do perfil do técnico da Geração Y, apresentado no referencial teórico deste estudo, percebe-se que a rotina de trabalho caracteriza-se a falta de projetos inovadores, não oferecendo assim maior desenvolvimento profissional, podendo deixar de apresentar resultados significativos à empresa.

Na questão de N.3 questiona se há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.

Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis?

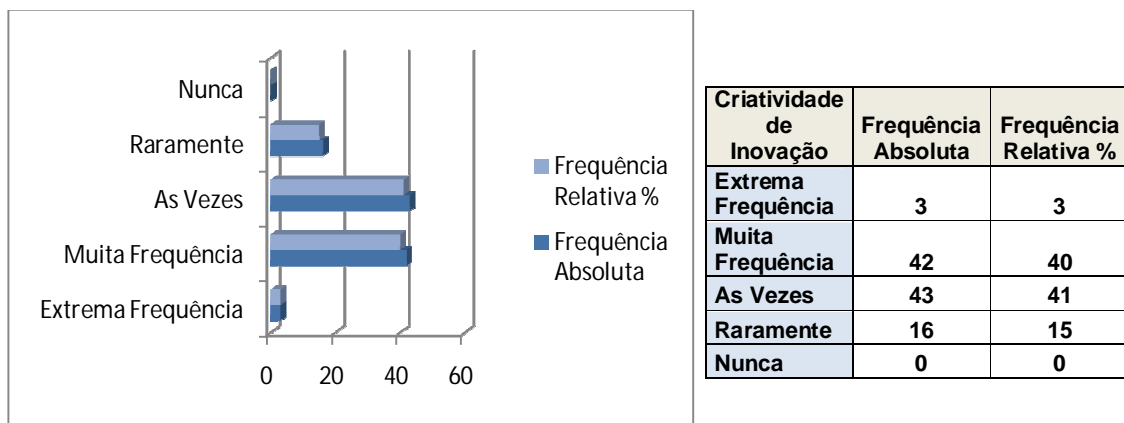


Gráfico 23 - Oportunidades de criatividade e inovação.

O resultado mostra que 41% dos técnicos confirmam que as oportunidades e criação e inovação são um pouco disponíveis, portanto, o grau de satisfação enquadra-se como um pouco satisfeito. Sendo que 40% afirmam serem muito

disponíveis, 15% muito pouco disponíveis, 3% extremamente disponíveis e 0% sem disponibilidade.

A falta de oportunidade de criatividade e inovação para os jovens da Geração Y pode acarretar na acomodação ou mesmo na rotatividade, trazendo riscos que podem comprometer os resultados.

Na questão de N.4 questiona se necessitam de mais material de trabalho, de menos material de trabalho ou se tem material suficiente.

Você precisa de mais material, de menos material de trabalho ou você tem material suficiente?

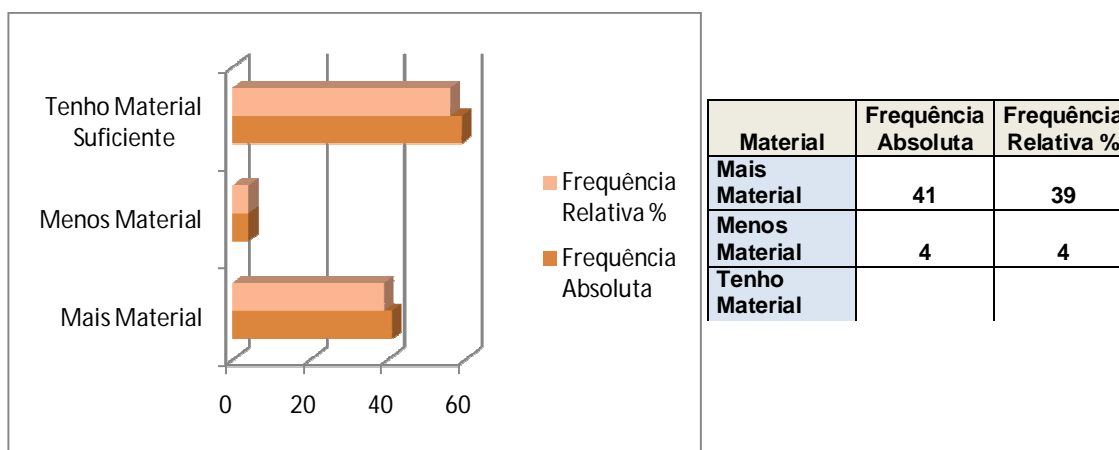


Gráfico 24 - Material de trabalho.

O resultado mostra que 56% dos técnicos confirmam ter material suficiente para desenvolver seus trabalhos. Porém, 39% afirma necessitar de mais material e apenas 4% menos material. Logo o grau de satisfação enquadra-se como muito satisfeito.

Nota-se que apesar do resultado ser satisfatório, o número de técnicos que afirma necessitar de mais material é considerado alto, devendo as empresas rever os procedimentos de trabalho, para não comprometer o desenvolvimento dos projetos.

A questão de N.5 questiona se a força de trabalho é diversificada (se os técnicos trabalham com vários serviços diferentes).

Sua força de trabalho é diversificada (você trabalha com vários serviços diferentes)?

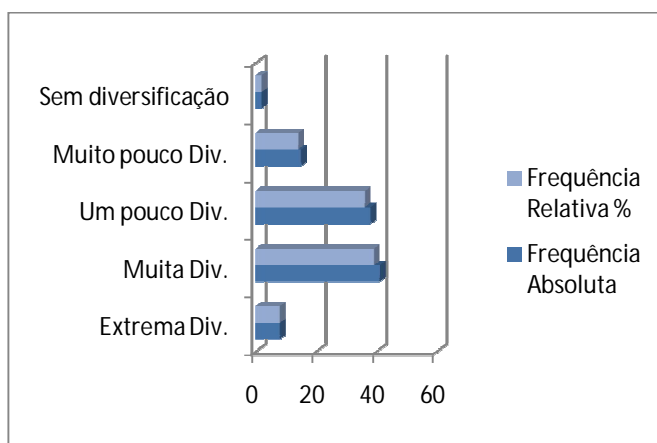


Gráfico 25 - Força de trabalho (diversificada).

O resultado demonstra que 39% dos técnicos afirmam ser muito diversificada a força de trabalho, enquadrando-se como muito satisfeitos. Sendo 36% um pouco diversificada (um pouco satisfeito), 14% muito pouco diversificada (muito pouco satisfeito), 8% extremamente diversificada (extremamente satisfeito) e 2% sem diversificação (insatisfeito)

As equipes de desenvolvimento de sistemas nas empresas investigadas trabalham com projetos, portanto, eventualmente necessitam desenvolver ou até mesmo manter sistemas, logo atuam em várias atividades diferentes.

A questão de N.6 questiona se o trabalho é estressante.

Seu trabalho é estressante?

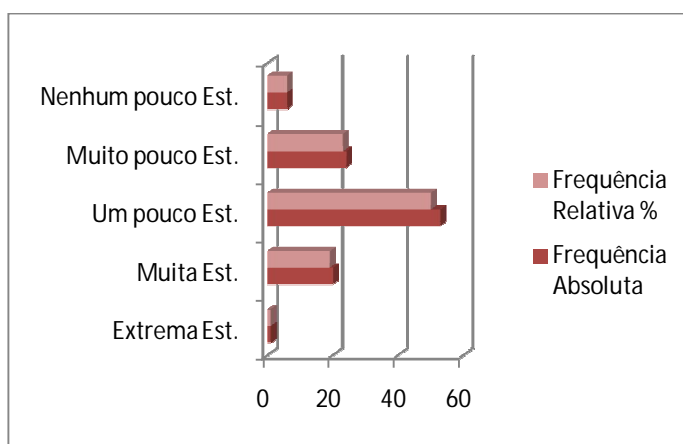


Gráfico 26 - Stress no trabalho.

Diante o resultado, constata se que 50% dos técnicos, afirmam ser um pouco estressante sua jornada de trabalho, estando um pouco satisfeito. Sendo que 23% concordam serem muito pouco estressantes, 19% muito estressante 6% nenhum pouco estressante e 1% extremamente estressante.

A questão de N.7 questiona se é tranquila a relação de trabalho entre eles e seu gestor ou supervisor.

É tranquila a relação de trabalho entre você e o seu gerente ou supervisor?

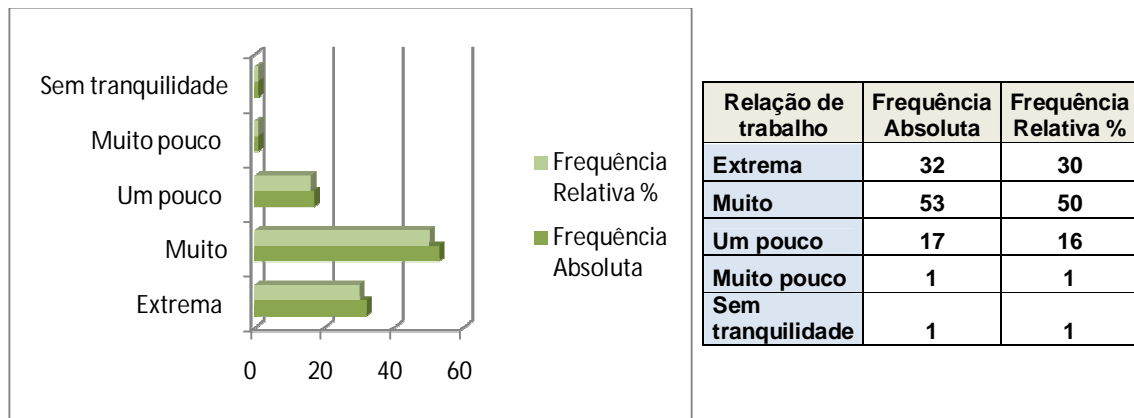


Gráfico 27 - Relacionamento com o Gestor ou Supervisor.

O resultado constata que 50% dos técnicos afirmam ser muito tranquila a relação com seu gestor, estando eles muito satisfeitos. Sendo que 30% dizem ser extremamente tranquila (extremamente satisfeito), 16% um pouco tranquila (um pouco satisfeito), 1% muito pouco tranquila (muito pouco satisfeito) e 1% sem tranquilidade (insatisfeito).

A Convivência no ambiente de trabalho e principalmente a relação técnico e gestor é fundamental para o bom andamento das atividades.

A questão de N.8 questiona se o gerente e ou supervisor dá apoio ao seu trabalho.

Seu gerente ou supervisor dá apoio ao seu trabalho?

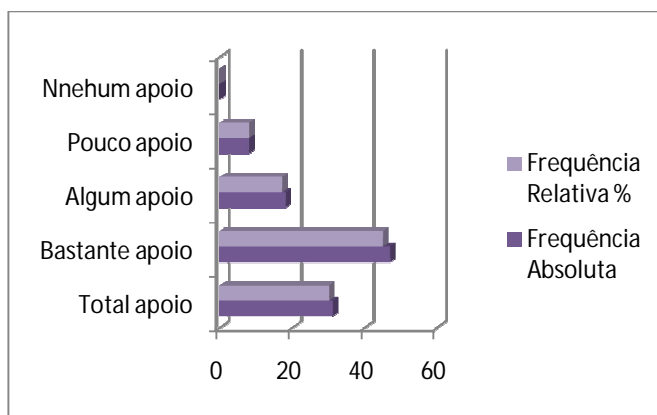


Gráfico 28 - Apoio no trabalho (Gestor ou supervisor).

O resultado mostra que 45% dos técnicos afirmam receber bastante apoio de seu gerente ou supervisor, estando eles muito satisfeitos. Sendo que 30% dizem receber total apoio (extremamente satisfeito), 17% algum apoio (um pouco satisfeito), 8% pouco apoio (muito pouco satisfeito) e 0% nenhum apoio (insatisfeito).

É Fato que o apoio do gestor ou supervisor é fundamental para o bom andamento das atividades

Na questão de N.9 questiona se a programação de trabalho é equilibrada.

Sua programação de trabalho é equilibrada?

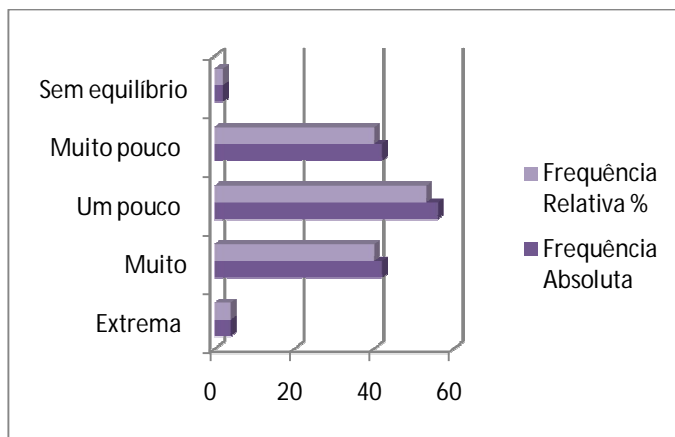


Gráfico 29 - Equilíbrio na programação do trabalho.

Diante as respostas encontradas 53% dos técnicos afirmam que a sua programação de trabalho é um pouco equilibrada estando um pouco satisfeito. Sendo que 40% afirmam serem muito equilibradas (muito satisfeito), 40% muito pouco equilibrada (muito pouco satisfeito) e 2% sem equilíbrio (insatisfeito).

O equilíbrio da programação possibilita o bem estar e respeito, possibilitando o técnico à integração da vida pessoal com a profissional.

Na questão de N.10 questiona se a programação de trabalho é equilibrada.

O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho?

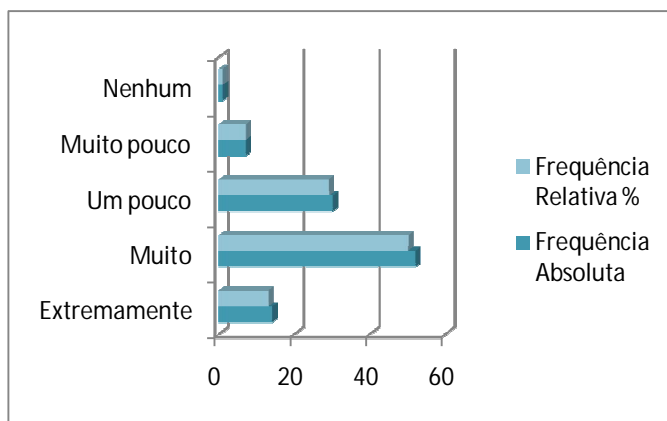


Gráfico 30 - Ambiente de trabalho.

O resultado apresenta que 50% dos técnicos concordam que o ambiente de trabalho é muito importante para o seu desempenho, estando eles muito satisfeitos. Sendo que 29% concordam que é apenas um pouco importante (um pouco satisfeito), 13% que extremamente importante (extremamente satisfeito), 7% que é muito pouco importante (muito pouco satisfeito) e 1% que nenhum pouco importante (insatisfeito).

Na questão de N.11 questiona se os colegas de trabalho são amistosos.

Os seus colegas de trabalho são amistosos?

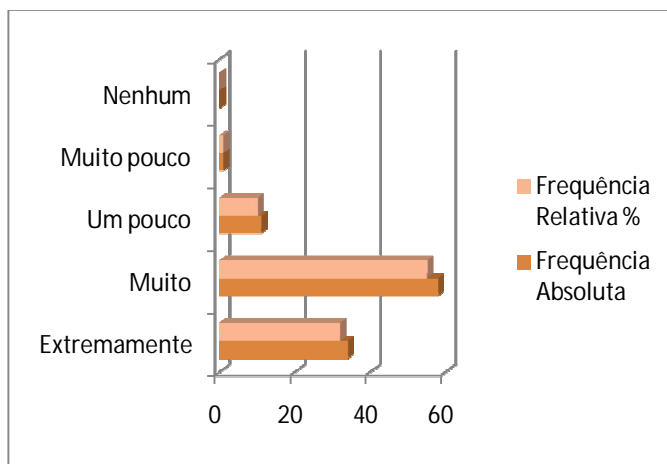


Gráfico 31 - Colegas de trabalho (amistosos).

Diante as respostas encontradas 55% dos técnicos afirmam que são muito amistosos estando muito satisfeito. Sendo que 32% afirmam serem extremamente amistoso (extremamente satisfeito), 10% um pouco amistoso (muito pouco satisfeito) e 0% nenhum pouco amistoso (insatisfeito).

A questão de N.12 questiona se os colegas de trabalho lhe dão apoio.

Os seus colegas de trabalho lhe dão apoio?

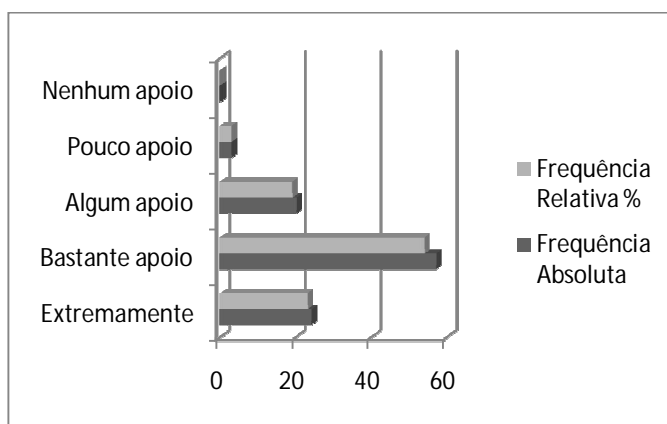


Gráfico 32 - Colegas de trabalho (apoio).

As respostas confirmam que 54% dos técnicos concordam que os colegas de trabalho lhe dão apoio, estando eles muito satisfeitos. Sendo que 23% dizem que dão total apoio (extremamente satisfeito), 20% algum apoio (um pouco satisfeito), 3% pouco apoio (muito pouco satisfeito) e 0% nenhum apoio (insatisfeito).

A questão de N.13 questiona se a carga de trabalho é equilibrada.

Sua carga de trabalho é equilibrada?

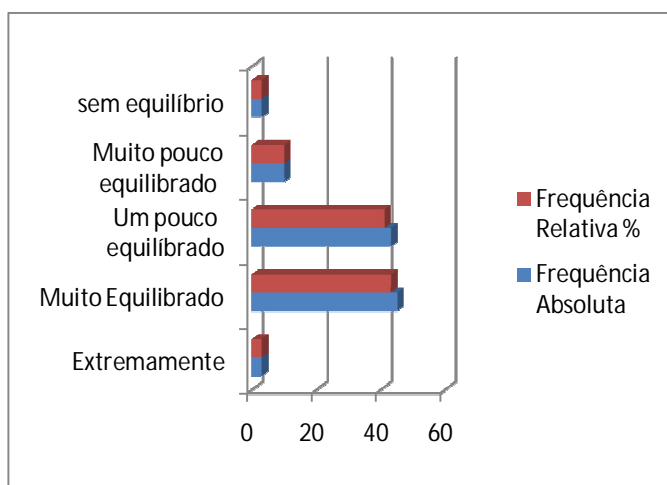


Gráfico 33 - Equilíbrio na carga horária do trabalho.

Diante as respostas apresentadas 43% afirmam que sua carga de trabalho é muito equilibrada, estando eles muito satisfeitos. Sendo que 41% dizem ser um pouco equilibrada (um pouco satisfeito), 10% muito pouco equilibrada (muito pouco satisfeito), 3% extremamente equilibrada (extremamente satisfeito), 3% sem equilíbrio (insatisfeito).

A questão de N.14 questiona se o técnico trabalha mais de 40 horas por semana, menos de 40 horas por semana ou cerca de 40 horas por semana.

Você trabalha mais de 40 horas por semana, menos de 40 horas por semana ou cerca de 40 horas por semana.

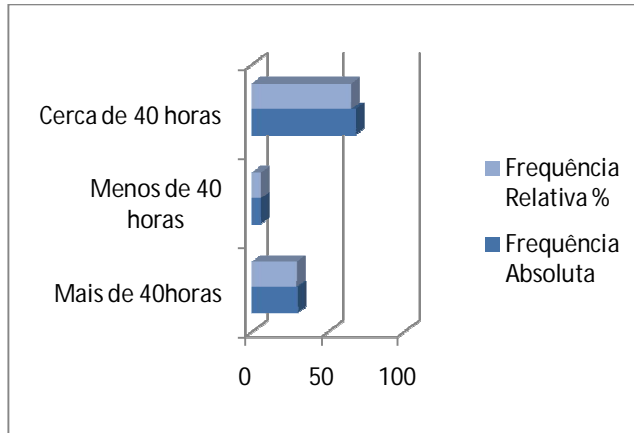


Gráfico 34 - Carga horária de trabalho.

O resultado mostra que 65% dos técnicos trabalham cerca de quarenta horas semanais, 29% mais de quarenta horas semanais e 6% menos de 40 horas semanais. Resultado satisfatório.

A questão de N.15 questiona se o gerente costuma dar feedbacks?

O seu gerente costuma lhe dar feedbacks?

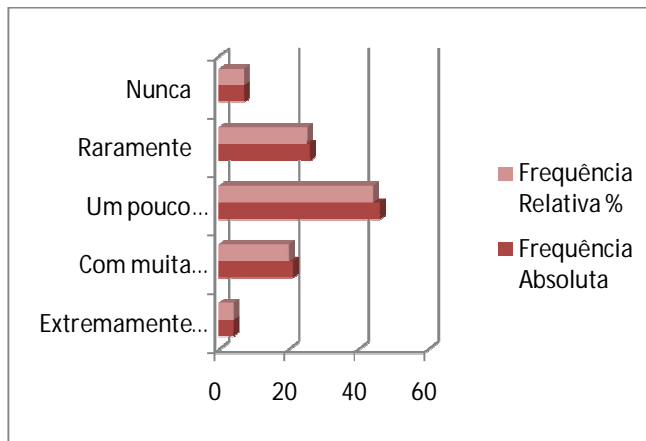


Gráfico 35 – Feedbacks.

O resultado afirma que 44% dizem que às vezes recebem feedbacks, estando eles um pouco satisfeitos. Sendo que 25% afirmam receber feedbacks (muito pouco satisfeito), 21% com muita frequência (muito satisfeito), 7% nunca (insatisfeito) e 4% extrema frequência (extremamente satisfeito).

A questão de N.16 questiona se gostam de projetos desafiadores.

Você gosta de projetos desafiadores?

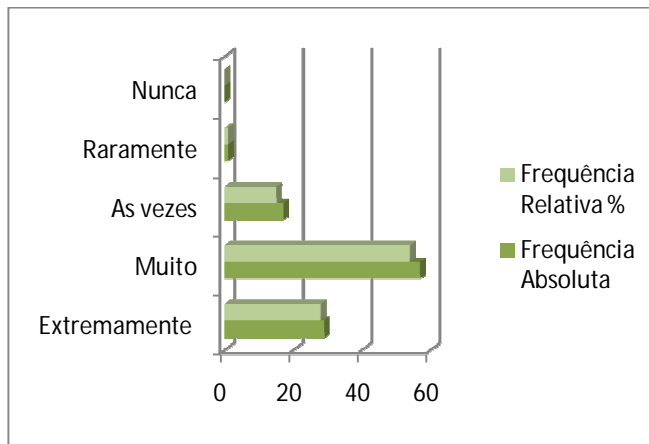


Gráfico 36 - Gostam de Projetos Desafiadores.

O resultado demonstra que 54% dos técnicos afirmam gostar muito de projetos desafiadores (ficam muito satisfeito), 28% gostam extremamente de projetos desafiadores, 16% às vezes, 1% raramente e 0% nunca.

A questão de N.17 questiona se o gerente costuma desafiá-los com projetos desafiadores.

O seu gerente costuma lhe desafiar com projetos desafiadores?

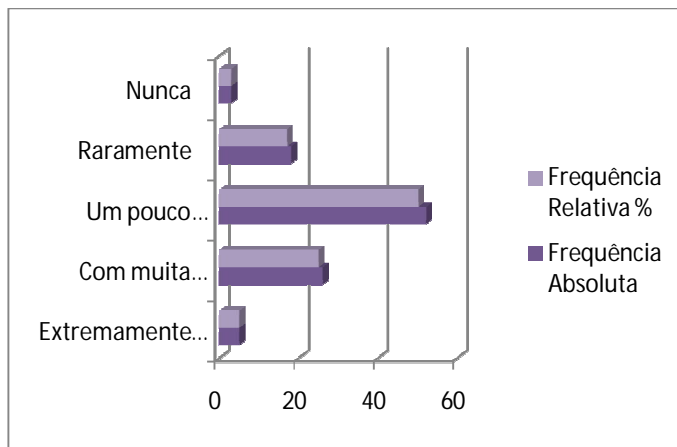


Gráfico 37 – É desafiado com Projetos desafiadores.

Através dos resultados, percebe-se que 50% dos gestores somente desafiavam seus técnicos às vezes, estando eles um pouco satisfeitos. Sendo que 25% dos gestores desafiavam com muita frequência (ficam muito satisfeito), 17% raramente desafiavam seus técnicos (muito pouco satisfeito), 5% desafiavam com extrema frequência (extremamente satisfeito) e 3% nunca desafiavam os técnicos (insatisfeito).

A questão de N.18 questiona se a empresa permite flexibilidade no seu horário.

A empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho?

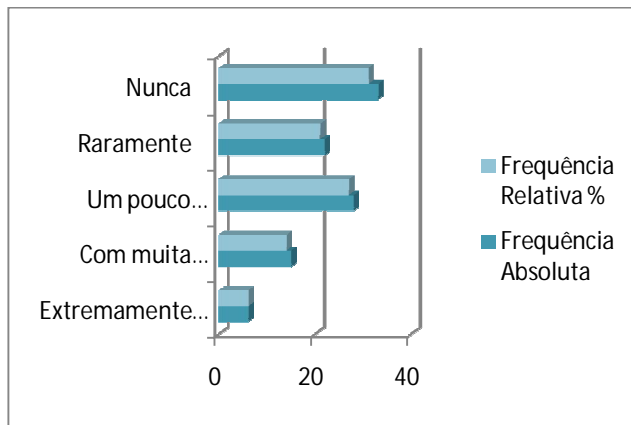


Gráfico 38 - Flexibilidade de horário.

Diante as respostas encontradas 31% afirmam que nunca é permitido ter flexibilidade no seu horário de trabalho, estando eles insatisfeitos. Sendo que 27% afirma que às vezes tem flexibilidade (muito pouco satisfeito), 21% raramente tem flexibilidade (muito pouco satisfeito), 14% com muita frequência têm flexibilidades (muito satisfeito) e 6% com extrema frequência tem flexibilidade (extremamente satisfeito).

A questão de N.19 questiona se a empresa exige que se registre o ponto.

A empresa exige que você registre seu ponto?

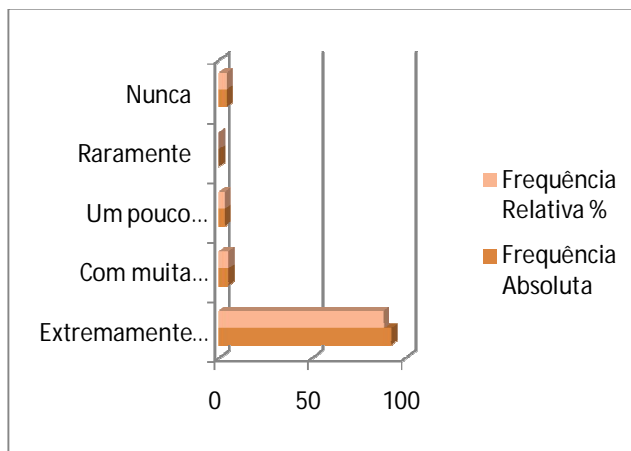


Gráfico 39 - Registro de ponto.

Através dos resultados, percebe-se que 88% dos técnicos afirmam que registram seu ponto com extrema frequência, 5% com muita frequência, 4% nunca registram, 3% às vezes registram e 0% raramente registra.

Confirmamos pelo resultado que Registro de ponto ainda é um procedimento muito cobrado pelas empresas.

A questão de N.20 questiona se a empresa exige que se use fardamento.

A empresa exige que você use fardamento?

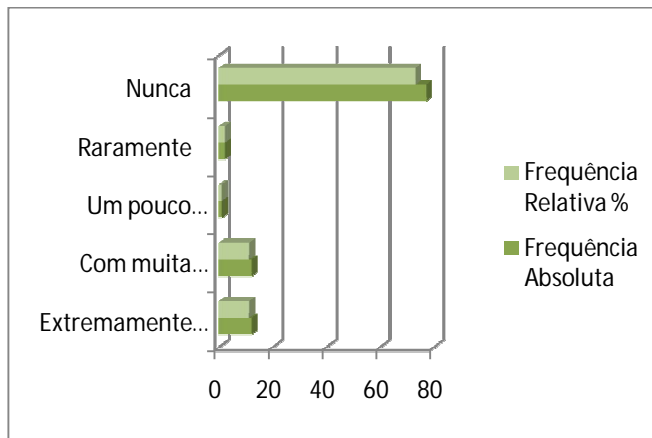


Gráfico 40 - Fardamento.

Percebemos pelo resultado que 77% dos técnicos nunca são cobrados a usar fardamento, sendo 12% cobrados com muita frequência, 12% com extrema frequência, 2% raramente e 1% às vezes.

A questão de N.22 questiona se a cultura organizacional da empresa os agrada.

A Cultura Organizacional da empresa lhe agrada?

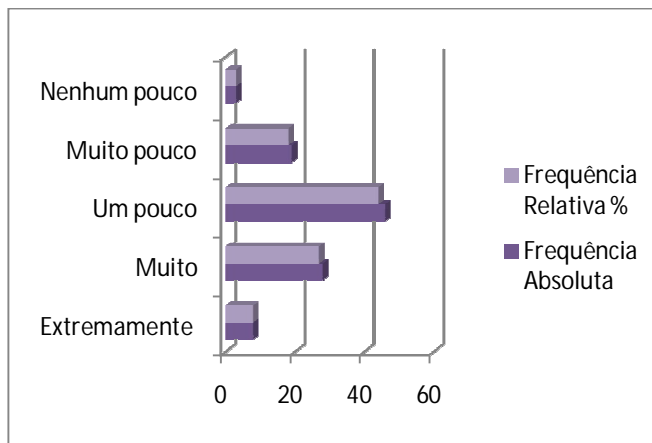


Gráfico 41 - Cultura organizacional.

As respostas confirmam que 44% dos técnicos dizem que a cultura organizacional da empresa vos agrada um pouco, estando eles um pouco satisfeitos. Sendo que 28% dos técnicos afirmam que lhes agrada muito (muito satisfeito), 18% agradam muito pouco (muito pouco satisfeito), 8% agrada extremamente (extremamente satisfeito) e 3% não agrada nenhum pouco (insatisfeito).

A questão de N.23 questiona se seriam produtivos se trabalhasse sobre pressão.

Você seria produtivo se trabalhasse sobre pressão?

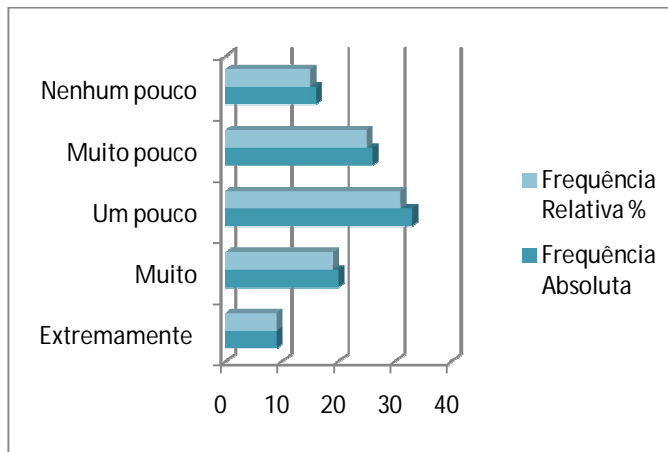


Gráfico 42 - Produtividade sobre pressão.

Diante o resultado da questão, afirmam 31% dos técnicos afirmam que seriam um pouco produtivo (um pouco de satisfação), 25% muito pouco produtivos se trabalhassem sobre pressão (muito pouco satisfeito), 19% muito produtivos (muito satisfeito), 15% nenhum pouco satisfeitos se trabalhassem sobre pressão (insatisfeito) e apenas 9% ficariam extremamente satisfeitos se trabalhassem sobre pressão (extremamente satisfeito).

A questão de N.24 questiona se acreditam que poderiam ser produtivos se trabalhassem dentro dos horários de seu interesse.

Você acredita que seria mais produtivo se trabalhasse dentro dos horários de seu interesse?

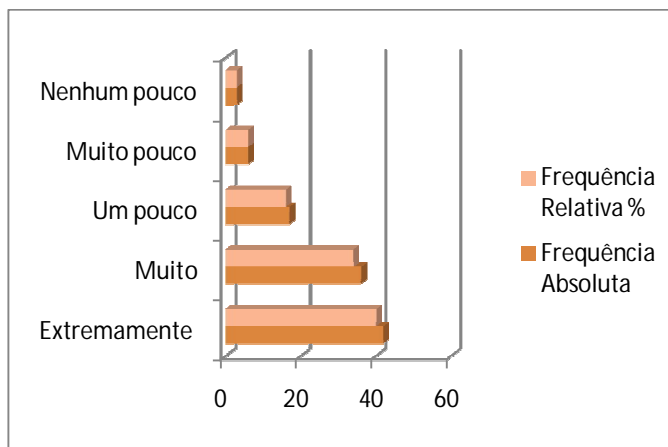


Gráfico 43 - Produtividade dentro do horário flexível.

O resultado da questão, confirma que 40% dos técnicos seriam extremamente produtivos se trabalhassem dentro dos horários de seu interesse, 34% relatam que seriam muito produtivos, 16% um pouco produtivo, 6% muito pouco produtivo e 3% nenhum pouco produtivo.

A questão de N.25 foi solicitada a enumeração por ordem de prioridade, as características desejadas, tais: crescimento profissional, qualidade de vida, bom salário e benefícios, ambiente de trabalho, desafios, cursos e treinamentos, boa imagem no mercado e negócio onde atua.

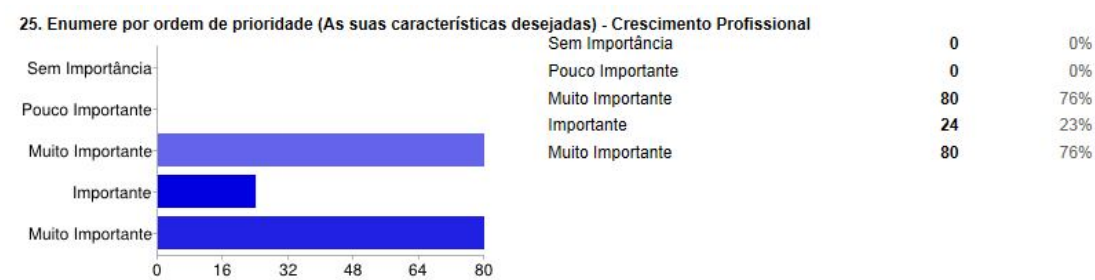


Gráfico 44 - Crescimento profissional.



Gráfico 45 - Qualidade de vida.



Gráfico 46 - Bom salário e benefícios.

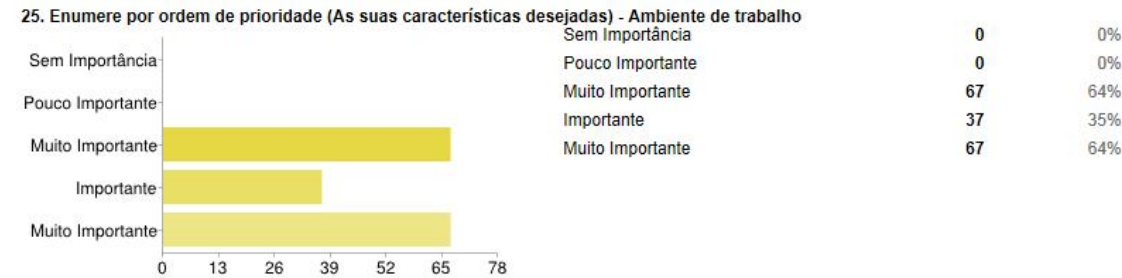


Gráfico 47 - Ambiente de trabalho.



Gráfico 48 - Desafios.

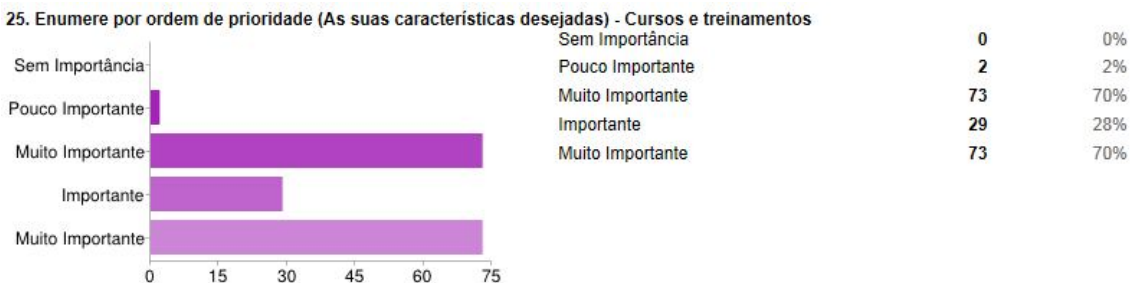


Gráfico 49 - Cursos e treinamentos.

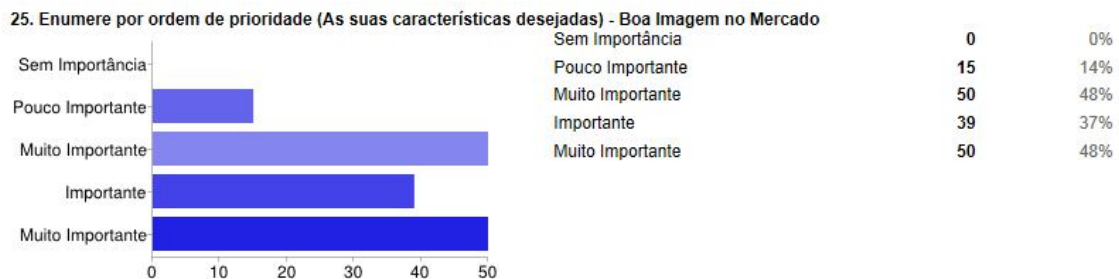


Gráfico 50 - Boa imagem no mercado.



Gráfico 51 - Negócios onde atua.

Diante os itens investigados, foram classificados por ordem de prioridade para os técnicos em percentual, enquadrado como itens muito importante:

(Frequência Relativa %)

77% qualidade de vida;

76% crescimento profissional;

70% cursos e treinamentos;
 68% bom salário e benefícios;
 64% ambiente de trabalho;
 49% desafios,
 48% boa imagem no mercado,
 40% negócio onde atua;

A questão de N.26 questiona se a empresa permite que tenham acesso a redes sociais da internet, blogs, chat's.

A empresa permite que você tenha acesso a redes sociais da internet, blogs e chat's:

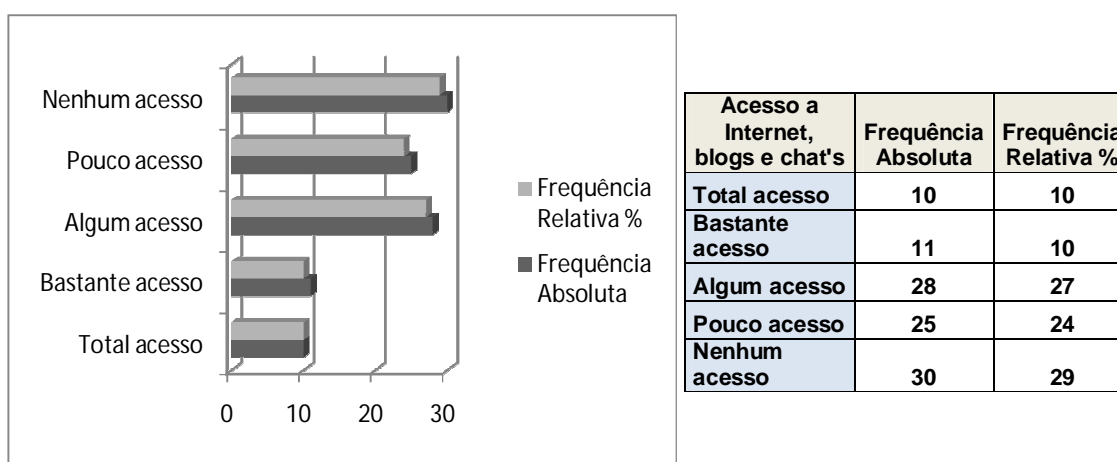


Gráfico 52 - Acesso a redes sociais da internet, blogs, chat's.

O resultado apresenta que 29% dos técnicos não tem nenhum acesso a redes da internet dentro da empresa, estando eles insatisfeitos. Sendo que 27% afirmam ter algum acesso (um pouco satisfeito), 2% pouco acesso (muito pouco satisfeito), 10% bastante acesso (muito satisfeito) e 10% total acesso (extremamente satisfeito).

Diante do objetivo proposto e do número de sujeitos participantes, sendo eles 105 técnicos da Geração Y, das questões abordadas, que foram 25 questões fechadas, diretas e 1 questão para classificação por ordem de prioridade, foi observado que o grau de satisfação em geral dos técnicos quanto a gestão aplicada pela empresa enquadra-se como **UM POUCO SATISFEITO** com **44%**, sendo que 32% Muito Satisfeito, 12% Insatisfeito e 8% Extremamente satisfeito, conforme demonstrado na tabela e gráfico abaixo.

Grau de Satisfação dos Técnicos da Geração Y, quanto a gestão aplicada.

Grau de Satisfação dos Técnicos da Geração Y, quanto a gestão aplicada	Frequência Relativa %
Extremamente satisfeito	8%
Muito satisfeito	32%
Um pouco Satisfeito	44%
Insatisfeito	12%

Fonte: Elaborado pelo autor

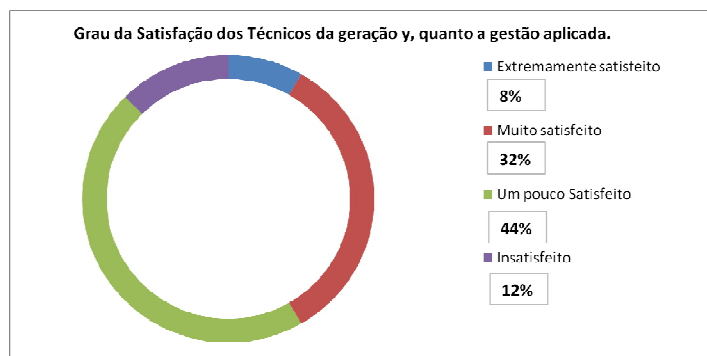


Gráfico 53 - Grau de satisfação dos técnicos da Geração Y, a gestão aplicada.

É evidente que o índice não é rigorosamente científico, trata-se apenas de uma referência quantitativa. Porém, serve para estabelecer estratégias de atuação, pois conforme apresentado no item 5.3 índice de rotatividade o percentual apresentado encontra-se alto, devendo as empresas rever o aperfeiçoamento da gestão para não comprometer os resultados.

Os jovens apresentam muito entusiasmo e criatividade, porém estão impedidos pela insatisfação, uma vez que não estão tendo oportunidade de tomar decisões no ambiente de trabalho. Justificam que as tarefas são rotineiras e não estão tendo oportunidade de criatividade e inovação. Se queixam do material disponível não ser suficiente, além de afirmarem que a programação de trabalho não é equilibrada, tornando seu trabalho estressante.

Como constatado, 65% deles trabalham 40 horas semanais e toda expectativa está no reconhecimento, porém 44% afirma não receber feedbacks do que fazem, não sendo incentivados a superar suas próprias realizações e a se diferenciar dos demais. No entanto, 50% confirma que não são desafiados pelos seus gestores com projetos inovadores, resultado confirmado pela questão de N.16 em que demonstra que 54% dos técnicos ficariam muito satisfeitos se fossem desafiados com esse tipo de projeto.

Confirmado por 40% dos técnicos, que ficariam extremamente satisfeitos se tivessem oportunidade de trabalhar dentro do horário de seu interesse, pois

acreditam ser bem mais produtivos, porém, 31% informa que a empresa não permite flexibilidade no horário de trabalho, assim os dados demonstram que 88% estão em insatisfeitos em ter que registrar o ponto no horário de trabalho e pelo fato da empresa não permitir acesso internet, redes sociais, blogs e chat's, sendo o maior impacto que se observa na comunicação, pois as tecnologias em especial a conectividade, são conceitos de comunicação.

Porém, estão muito satisfeito com a diversidade da força de trabalho no ambiente corporativo, afirmam ter uma relação de trabalho com o seu gerente ou supervisor em 50% tranquila, bem como com seus colegas de trabalho em 55% , recebendo apoio nas tarefas. Quanto ao ambiente de trabalho 50% concorda que contribui para o desenvolvimento das suas atividades.

Quando se trata de prioridade na vida desses jovens, constatou-se através da questão de N. 25 quando classificadas por ordem prioridade que, 77% afirmam que *qualidade de vida* vem em primeiro lugar, imediatistas os técnicos dessa geração querem dar sentido a vida, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo, exigindo que as organizações respeitem seus horários e que estejam mobilizadas com o social e meio ambiente. Em segundo lugar, foi classificado com 76% o *crescimento profissional*, crescer profissionalmente e financeiramente é uma meta que deve ser alcançada rapidamente na percepção dos jovens dessa geração, porém, uma boa empresa para ele é aquela em que eles veem com sintonia com seu projeto profissional. Em terceiro lugar com 70% *cursos e treinamentos*, renovar os conhecimentos e ter acesso a novas tecnologias, é uma necessidade marcante dessa geração, em que a tecnologia transforma tudo com uma velocidade cada vez maior. Em quarto lugar com 68% *bom salário e benefícios*, diante desta classificação, percebe-se que os jovens da Geração Y estão muito mais atentos as inovações, no mercado e nas relações de trabalho ao salário e benefícios, os mesmos valorizam esse item, porém não os classificam como mais importante. Em quinto lugar ficou com 64% o *ambiente de trabalho*, possibilitando descontração o mais próximo possível ao ambiente familiar, flexibilidade de horário, conforme fundamentado na questão anterior, atividades sem muita rotina. Em sexto lugar com 49% nos *desafios*, mostrar o potencial independente das recompensas que podem surgir é um mecanismo que agrega valor ao jovem dessa geração, pois a possibilidade de inovar é uma característica marcante deles. Em sétimo lugar com 48% ficou a *boa imagem no mercado*, nota-se que apesar da imagem ser um item

importante para prosperar nos negócios, não classificam como prioridade zero, porém querem fazer parte das empresas que possuem boa imagem no mercado. Em último lugar classificou-se com 40% *negócio onde atua*, fica muito claro que apesar de quer fazer parte de empresas que possuam boa imagem no mercado, o que priorizam é a qualidade de vida e as empresas que acreditam e dão oportunidade a novas tecnologias e ao seu projeto de vida.

Relativamente à “SATISFAÇÃO DA GERAÇÃO Y COM AS PRÁTICAS APLICADAS NAS EMPRESAS” podemos considerar alguns agrupamentos e entendimento com base nas respostas e num resumo geral de todas as questões e respostas dadas pelos técnicos da Geração Y.

Os aspectos referidos como perçecionados com Extrema Frequência (Extremamente satisfeito) foi acreditar que poderia ser mais produtivo se trabalhasse dentro dos horários de seu interesse (40%).

No quesito muita frequência (Muito Satisfeito) estão: Força de trabalho diversificada (41%), relação tranquila com o gerente e supervisor (50%), apoio no trabalho por parte do gerente e supervisor (45%), ambiente de trabalho (contribui para o desenvolvimento) (50%), colegas amistosos (55%), apoio dos colegas (54%), carga equilibrada de trabalho (43%), gostar de projetos desafiadores (54%).

No grupo às vezes (um pouco satisfeito) enquadraram-se: decisões independentes no trabalho (55%), as tarefas rotineiras (51%), oportunidade de criatividade (41%), material de trabalho (suficiente) (56%), trabalho estressante (50%), equilíbrio na programação de trabalho (53%), carga horária de trabalho (40 horas semanais (65%), Feedbacks do gerente ou supervisor (44%), desafios (projetos) 50%, cultura organizacional agradável (44%), produtividade sobre pressão (31%)

Verificar questões com tendência nunca (insatisfeito) ficaram, falta de flexibilidade no horário (33%), registro de ponto (88%), fardamento (73%), acesso à Internet, *blogs* e *chats* (29%), ficando evidente que as empresas precisam rever o aperfeiçoamento da gestão para não comprometer os resultados.

5.5. LEALDADE CORPORATIVA DOS TÉCNICOS DA GERAÇÃO Y

Lealdade corporativa dos técnicos junto às empresas.

Fidelidade corporativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ouviria outra proposta e se fosse interessante trocaria de emprego	69	66
Ouviria outra proposta, mesmo sabendo que não trocaria de emprego	30	29
Não ouviria a nova proposta	5	5

Fonte: Elaborada pelo autor

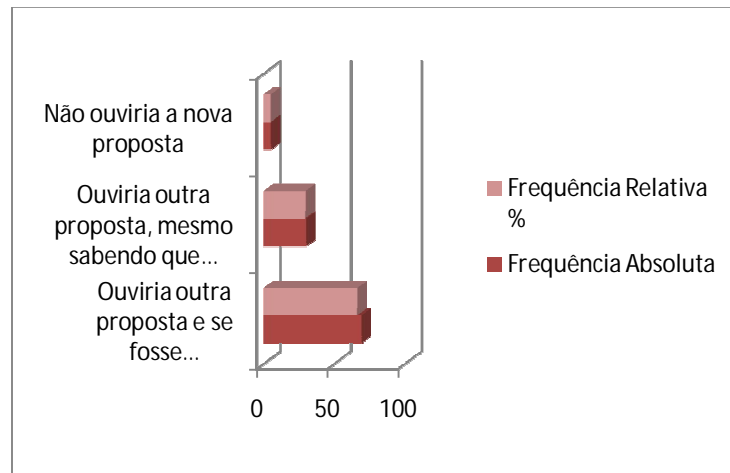


Gráfico 54 - Lealdade Corporativa.

Após análise das expectativas dos jovens quanto à questão da fidelidade corporativa, foi evidenciado que 66% dos técnicos ouviriam outra proposta de emprego e se fosse interessante trocariam de emprego imediatamente. 29% apenas ouviriam a nova proposta, mesmo sabendo que não trocariam de emprego e apenas 5% não ouviriam a nova proposta.

Fica evidenciado que o jovem profissional é absolutamente aberto a novas oportunidades, pois tem consciência de que precisará de experiências diversificadas para ser considerado competente e qualificado. Ele não considera como falta de lealdade estar aberto a outras oportunidades, aliás, em muitos casos acredita que estará se qualificando ainda mais, até para uma futura oportunidade na empresa que está atualmente.

Esse fato certamente provoca controvérsia nas empresas, pois representa aumento de custos com contratação e treinamento profissional, conforme demonstrado no item 4.2.

5.6. ESCALA DE LIKERT – ESTUDO DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO SIMPLES

Nesta secção, a análise estatística dos dados recolhidos neste trabalho, pretende identificar uma possível correlação entre variáveis e identificar também um modelo de regressão entre as variáveis em estudo, de forma a poder confirmar ou discordar das hipóteses colocadas na fase inicial deste trabalho.

5.6.1. Análise Descritiva das escalas

Foi realizada a análise descritiva dos fatores que compõem o estudo, onde foram observados seus valores de média e desvio padrão.

Tabela 1 - Análise descritiva da escala Ações da Gestão

Variáveis	Média	D.P
As tarefas no seu trabalho são rotineiras?	3,144	0,743
Seu gerente ou supervisor dá apoio ao seu trabalho?	3,971	0,886
Sua programação de trabalho é equilibrada?	3,442	0,666
O Seu gerente costuma lhe dar feedbacks?	2,894	0,934
O seu gerente costuma lhe desafiar com projetos desafiadores?	3,115	0,851
Dar Feedbacks	3,029	0,886
Desafia os profissionais (projetos, reuniões estratégicas)	3,202	0,702
Estimular/propiciar o desenvolvimento do profissional	3,183	0,798
Deixar claro o que é esperado de cada profissional/orientações	3,288	0,855
Ele ouve o que eles têm a dizer e lhe trata como adulto?	3,894	0,709
Reconhece as entregas realizadas (não financeiramente)	3,404	0,961
Procurar ser justo ao aplicar as regras/ser coerente/transparente?	3,721	0,864
Tira da equipe aquelas pessoas que não estiverem interessadas?	2,663	0,951
Permitir que o profissional seja reconhecido fora da área?	2,856	0,96
Gerencia a execução do trabalho para garantir equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade de trabalho?	3,24	0,853
Atenta para a evolução do profissional/ cumprimento do Plano de Desenvolvimento?	3,029	0,96
Orienta a equipe a atuar com eficiência para ter maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional?	2,76	1,084
Seu Gestor costuma alocá-los em projetos mais operacionais quando desejam minimizar ego?	2,317	1,017
Tem discussões técnicas coletivas com o grupo (oportunidade de troca de conhecimentos)?	3,317	1,082
Gera interesse pelas atividades executadas?	3,394	0,886
Implanta programa de mentoria na equipe?	2,587	1,058
Baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira?	2,673	0,939
Ao contratar, deixa claro quais serão as tarefas para garantir alinhamento de expectativas?	3,125	1,011
Reconhece as entregas realizadas (financeiramente)?	2,519	1,166

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na tabela 1 temos a análise da escala relativa à “Ação de Gestão”. Esta escala é composta por 24 itens onde pode se observar que o item “Seu gerente ou supervisor dá apoio ao seu trabalho?” obteve uma média mais elevada (Média=3,971 e D.P=0,886), seguida do item “Ele ouve o que eles têm a dizer e lhe trata como adulto?” (Média=3,894 e D.P=0,709). O Item “Seu Gestor costuma alocá-los em projetos mais operacionais quando desejam minimizar ego?” foi o que obteve média mais baixa (Média=2,317 e D.P=1,017).

Tabela 2 - Análise descritiva da escala Cultura

Variáveis	Média	D.P
Você trabalha 3 por semana, menos de 40 horas por semana ou 1 por semana?	2,087	0,936
A Empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho?	2,413	1,235
A Empresa exige que você registre seu ponto?	4,74	0,848
A Empresa exige que você use fardamento?	1,846	1,499
A Cultura Organizacional da empresa lhe agrada?	3,538	0,762
A Empresa permite que você tenha acesso a Redes Sociais da Internet, Blogs , Chat's:	2,481	1,277

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se na tabela 2 a análise da escala relativa à “Cultura”. A escala é composta por 6 itens, sendo o item “A Empresa exige que você registre seu ponto?” foi o que obteve a média mais elevada (Média=4,74 e D.P=0,848 sendo o Item “A Empresa exige que você use fardamento?” o que obteve a média mais baixa (Média=1,846 e D.P=1,499).

Tabela 3 - Análise descritiva da escala Satisfação

Variáveis	Média	D.P
Com que frequência você pode tomar decisões independentes no trabalho?	3,14	0,813
Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis?	3,46	0,682
Você precisa de 3 de trabalho, de 2 de trabalho ou você tem material suficiente?	1,83	0,97
Sua força de trabalho é diversificada?	3,32	0,938
Seu trabalho é estressante?	3,16	1,255
É tranquila a relação de trabalho entre você e o seu gerente ou supervisor?	4,11	0,749
O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho?	3,82	0,693
Os seus colegas de trabalho são amistosos?	4,22	0,623
Os seus colegas de trabalho lhe dão apoio?	3,98	0,737
Sua carga de trabalho é equilibrada?	3,51	0,697
Você gosta de projetos desafiadores?	4,10	0,69
Você seria produtivo se trabalhasse sobre pressão?	3,27	1,143
Você acreditaria que poderia ser mais produtivo se trabalhasse dentro dos horários de seu interesse?	4,07	1,007
Enumere por ordem de prioridade: Crescimento Profissional	3,71	0,692

Enumere por ordem de prioridade: Qualidade de vida	3,77	0,74
Enumere por ordem de prioridade: Bom Salário e Benefícios	3,47	0,87
Enumere por ordem de prioridade: Ambiente de trabalho	3,57	0,901
Enumere por ordem de prioridade: Desafios	3,42	0,972
Enumere por ordem de prioridade: Cursos e treinamentos	3,58	0,91
Enumere por ordem de prioridade: Boa Imagem no Mercado	3,50	0,985
Enumere por ordem de prioridade: Negócio onde atua	3,423	0,972

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se na tabela 3 a análise da escala relativa à “Satisfação”. Nesta escala tem-se 21 itens. Observa-se que o item “Os seus colegas de trabalho são amistosos?” foi o apresentou a média mais elevada (Média=4,22 e D.P=0,623), seguido do item “É tranquila a relação de trabalho entre você e o seu gerente ou supervisor?” (Média=4,11 e D.P=0,749). O item “Você precisa de 3 de trabalho, de 2 de trabalho ou você tem material suficiente?” obteve a menor média (Média=1,83 e D.P=0,97).

Tabela 4 - Análise descritiva da escala Lealdade

Variáveis	Média	D.P
Fidelidade Corporativa	2,6154	0,5797

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tabela 4 apresenta a análise da escala relativa à “Lealdade”. Esta escala é composta de apenas um item “Fidelidade Corporativa” que apresenta média de 2,6154 e desvio padrão de 0,5797.

5.6.2. Consistência Interna

Do modelo apresentado (Modelo GY) foram inicialmente verificados através da consistência interna os bons indicadores das escalas, sendo possível aplicar o teste de hipóteses relacionando a cultura organizacional e as Ações de Gestão.

Este método estatístico, realizado através do recurso ao *alpha* de *Cronbach*, pretende aferir se os itens e escalar utilizados nesta investigação são adequados. Se eles são bons indicadores métricos. Hill e Hill (2008) defendem que valores de consistência interna (*alpha* de *Cronbach*) iguais ou superiores a 0,70 são bons indicadores.

Inicialmente os valores obtidos para as escalas de Cultura e Satisfação foram inferiores a 0,70, não sendo bons indicadores. Sendo necessário fazer uma redução na dimensão destas escalas, verificando quais variáveis que não explicavam a variável agregadora.

Na tabela 5 verifica se a consistência interna do questionário. Pode se observar que todas as escalas apresentam alpha de Cronbach superior a 0,70. Não sendo calculado o *alpha* para a escala Lealdade, pois esta contém apenas um item.

Tabela 5 - Tabela de Consistência interna – alpha de Cronbach

Escala	Número de itens	α (alpha de Cronbach)
Ações da Gestão	24	0,9079
Cultura	3	0,7325
Satisfação	10	0,8200

Fonte: Elaboração própria.

A escala cultura teve sua dimensão reduzida de 6 para apenas 3 itens, sendo estes: “A Empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho?”, “A Empresa exige que você use fardamento?” e “A Empresa permite que você tenha acesso a Redes Sociais da Internet, Blogs , Chat’s”. A escala Satisfação teve sua dimensão reduzida de 21 para 10 itens, sendo estes: “Com que frequência você pode tomar decisões independentes no trabalho?”, “Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis?”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Qualidade de vida]”,

“Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Bom Salário e Benefícios]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas: Crescimento Profissional, Qualidade de vida, Bom Salário e Benefícios, Negócio onde atua, Bom ambiente de trabalho, Boa imagem, desafios, cursos e treinamentos) [Negócio onde atua]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Ambiente de trabalho]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas: Crescimento Profissional, Qualidade de vida, Bom Salário e Benefícios, Negócio onde atua, Bom ambiente de trabalho, Boa imagem, desafios, cursos e treinamentos) [Boa imagem]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Desafios]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas: Crescimento Profissional, Qualidade de vida, Bom Salário e Benefícios, Negócio onde atua, Bom ambiente de

trabalho, Boa imagem, desafios, cursos e treinamentos) [cursos e treinamentos]”, “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Cursos e treinamentos], Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Boa Imagem no Mercado]” e “Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) [Negócio onde atua]”.

5.6.3. Análise Correlacional

Foi calculada a correlação e realizado o teste de correlação de Person para verificar a associação entre as escalas. A presente análise tem por finalidade verificar se existem correlações entre as escalas em análise, bem como, a existirem, qual a intensidade destas.

Tabela 6 – Análise de Correlação

Correlação	Cultura	Gestão	Fidelidade	Satisfação
Cultura	1			
Gestão	0,506	1		
Fidelidade	-	-0,331	1	
Satisfação	0,656	0,339	-	1

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6 observa se apenas as correlações das escalas cujo teste apresentou diferença significativa (P-valor <0,05). Quase todas as escalas apresentam correlação média positiva, com exceção da correlação entre a Gestão e fidelidade que apresenta uma correlação negativa.

No gráfico 55 tem se a dispersão da Cultura versus Gestão. Observa se que à medida que aumenta o nível da cultura, também há um aumento no nível da Ação de Gestão.

Gráfico de Dispersão da Cultura versus Gestão

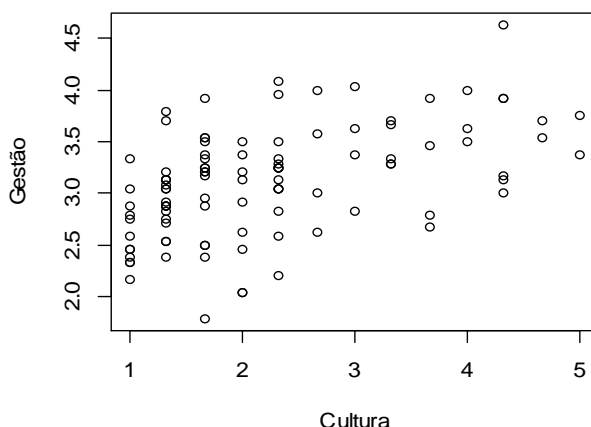


Gráfico 55 - Gráfico de dispersão da Cultura versus Gestão.

5.6.4. Análise de Regressão

O modelo de regressão linear simples é dada por:

$$\hat{y}_i = \beta_0 + \beta_1 * x_i + \varepsilon_i,$$

onde:

\hat{y}_i – *variável dependente*

β_0 – *ordenada na origem – constante*

β_1 – *declive - coeficiente de regressão*

x_i – *variável independente*

ε_i - *erro*

Após verificados a consistência interna e associações entre as variáveis foi realizado a regressão linear simples para se estudar o comportamento entre as mesmas.

5.6.5. H0: As Ações de Gestão podem afetar a Cultura Organizacional das empresas.

No primeiro modelos estudamos o comportamento das Ação de Gestão e a Cultura.

O Modelo linear é dado por:

$$Cultura = \beta_0 + \beta_1 * Ações de Gestão + \varepsilon_i$$

onde:

Cultura é a variável resposta ou variável dependente e,

Ações de Gestão é a variável independente ou regressora.

As hipóteses testadas na regressão são:

H_0 : *O nível das Ações de Gestão não influência no nível da Cultura.*

H_1 : *O nível das Ações de Gestão influencia positivamente no nível da Cultura.*

Antes de proceder com a análise de regressão faz-se necessário verificar se as suposições do modelo de regressão estão sendo satisfeitas. Este tipo de análise requer, *ab initio*, a verificação de um conjunto de pressupostos: normalidade, independência dos resíduos e homogeneidade das variâncias.

5.6.5.1. Suposição de normalidade:

Na suposição de normalidade deve verificar se os resíduos seguem uma distribuição normal.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos seguem distribuição normal.

H_1 : Os resíduos não seguem distribuição normal.

Foi realizado o Jarque Bera para normalidade dos resíduos: A estatística de teste χ^2 de JB é 0,2661 e o p-valor é 0,8754. Fixado o nível de significância de 5% não rejeitamos H_0 , ou seja, os resíduos tem distribuição normal. Abaixo o gráfico q-q plot dos resíduos, confirmando a normalidade dos mesmos, conforme apresentado no gráfico 56.

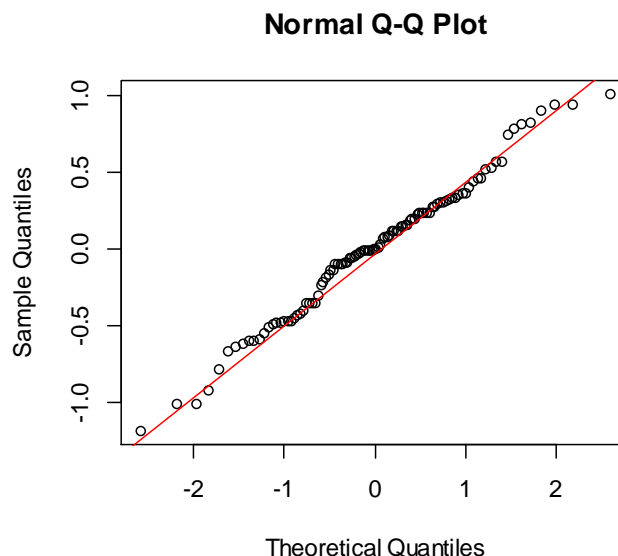


Gráfico 56 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Gestão.

Portanto, a suposições de normalidade está satisfeita.

5.6.5.2. Suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos:

Nesta suposição deve verificar se os resíduos são independentes, ou seja, se um resíduo não está influenciando no outro. Relativamente ao estudo da independência dos resíduos, será reportado aos resultados do teste Durbin-Watson, que deve obter o resultado 2,00 ou aproximado (Maroco, 2010)

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos são independentes ou não são autocorrelacionados .

H_1 : Os resíduos são dependentes ou autocorrelacionados.

Foi realizado o teste de Durbin-Watson para testar se há correlação entre os resíduos. A estatística de teste D-W foi 2,428 com p-valor=0,348. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que os resíduos são não correlacionados. Sendo, portando, essa suposição satisfeita.

5.6.5.3. Suposição de homocedasticidade:

Para a suposição de homocedasticidade, as hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos tem variância homogênea.

H_1 : Os resíduos não têm variância homogênea.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan para testar se há homocedasticidade entre as variâncias dos resíduos. A estatística de teste BP foi 0,0868 com p-valor=0,7683. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que a variância dos resíduos são homogêneas.

No gráfico 57 apresenta o plot dos valores ajustados versus os resíduos. Observa-se que os pontos estão bem dispersos no gráfico, não apresentando nenhuma tendência. Portanto a suposição de homocedasticidade está satisfeita.

Gráfico de Homocedasticidade – Cultura versus Gestão

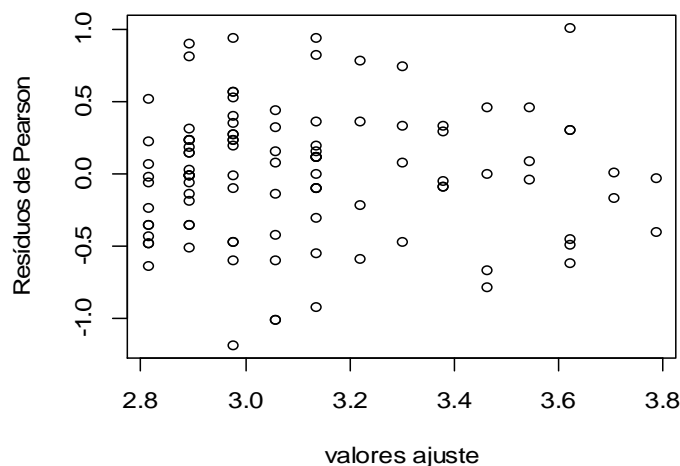


Gráfico 57 - Gráfico valores ajustados versus os resíduos à suposição de homocedasticidade – Cultura versus Gestão.

Verificam-se as suposições da regressão, se estão satisfeitas. Procede-se com a análise de regressão.

Na tabela 7, apresentam-se as estimativas para o parâmetro do modelo.

Tabela 7 - Tabela de Estimativas para o ajuste do modelo

Estimativas para o ajuste do modelo				
Coeficientes	Estimativas	Erro-padrão	Valor t	Pr(> t)
Intercepto	2,5707	0,1021	25,173	<0,0001
Gestão	0,24292	0,0410	5,927	<0,0001

Fonte: Elaboração própria

Observa-se na Tabela 8 que pelo teste t marginal tanto o intercepto como a variável Gestão são individualmente significativos. Então temos que as ações de gestão influenciam na cultura. A estimativa do intercepto é igual a 2,57, ou seja, o nível médio da variável ação de gestão é 2,57. A estimativa da variável cultura é 0,2429, indicando que um acréscimo em uma unidade no nível da gestão produz um aumento de 0,2429 no nível da cultura. Ou seja, as ações de gestão tem impactos positivos e significativos na cultura.

Tabela 8 - Tabela de Correlação

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Resíduo padrão do erro	Estatística F	Graus de Liberdade 1	Graus de Liberdade 2	P-valor
1	0,506	0,2562	0,248	0,4507	35,13	1	102	<0,001

Fonte: Elaboração própria

A correlação entre as ações de gestão e a cultura é de 50,6%. Pelo R² ajustado temos que a variável ação de gestão explica 24,89% da variabilidade da variável cultura. Pela estatística F (F=35,13; p<0,001) o modelo utilizado é adequado. O valor da correlação R=0.506 mostra que a intensidade da relação é considerável e positiva. O valor de R² mostra-se baixo (devia ser pelo menos superior a 0,5), o que significa que apenas uma pequena proporção da variação da cultura é explicada pelas ações da gestão. Assim, apenas 25,62% da cultura é explicada pela gestão, sendo os restantes 74,38% explicados por outros fatores ou erros de medição.

5.6.6. H1: A Cultura Organizacional das empresas pode afetar a satisfação dos técnicos da Geração Y.

5.6.6.1. Regressão Cultura Versus Satisfação

No segundo modelo estudamos o comportamento da Cultura e a Satisfação.

O Modelo linear é dado por:

$$Satisfação = \beta_0 + \beta_1 * Cultura + \varepsilon_i$$

onde:

Satisfação é a variável resposta ou variável dependente e,

Cultura é a variável independente ou regressora.

As hipóteses testadas na regressão são:

H_0 : A cultura não influencia na Satisfação.

H_1 : A Cultura influencia na Satisfação.

Antes de proceder com a análise de regressão faz-se necessário verificar se as suposições do modelo de regressão estão sendo satisfeitas.

5.6.6.2. Suposição de Normalidade:

Na suposição de normalidade deve verificar se os resíduos seguem uma distribuição normal.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos seguem distribuição normal.

H_1 : Os resíduos não seguem distribuição normal.

Foi realizado o Jarque Bera para normalidade dos resíduos: A estatística de teste χ^2 de JB é 0,2661 e o p-valor é 0,8754. Fixado o nível de significância de 5% não rejeitamos H_0 , ou seja, os resíduos tem distribuição normal. Abaixo o gráfico q-q plot dos resíduos, confirmando a normalidade dos mesmos, conforme apresentado no gráfico abaixo.

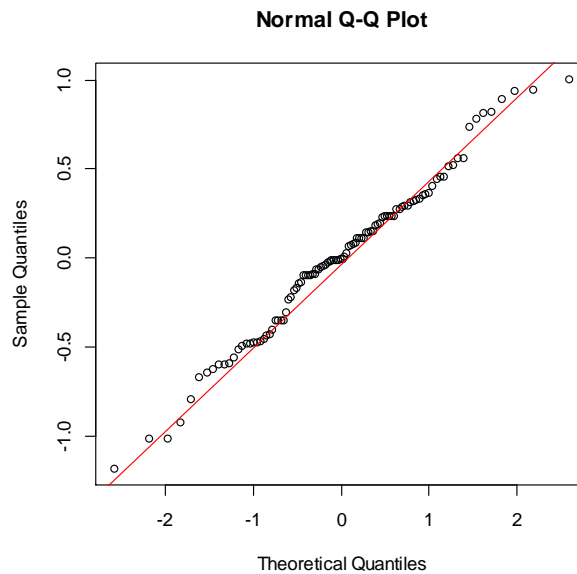


Gráfico 58 - Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Satisfação.

Portanto, a suposições de normalidade não está satisfeita.

5.6.6.3. Suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos:

Nesta suposição deve verificar se os resíduos são independentes, ou seja, se um resíduo não está influenciando no outro.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos são independentes ou não são autocorrelacionados .

H_1 : Os resíduos são dependentes ou autocorrelacionados.

Foi realizado o teste de Durbin-Watson para testar se há correlação entre os resíduos. A estatística de teste D-W foi 1,18 com p-valor<0,001. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que os resíduos são correlacionados.

5.6.6.4. Suposição de homocedasticidade:

Para a suposição de homocedasticidade, as hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos tem variância homogênea.

H_1 : Os resíduos não têm variância homogênea.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan para testar se há homocedasticidade entre as variâncias dos resíduos. A estatística de teste BP foi 1,9984 com p-valor=0,1575. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que a variância dos resíduos é homogênea.

Gráfico de Homocedasticidade – Cultura versus Satisfação

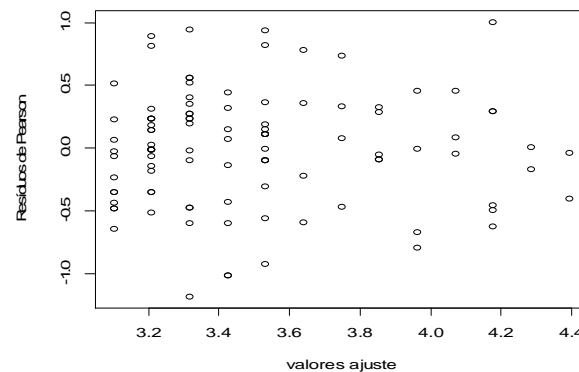


Gráfico 59 - Gráfico de valores ajustados versus os resíduos à suposição de homocedasticidade – Cultura versus Satisfação.

No gráfico apresenta o plot dos valores ajustados versus os resíduos. Observa-se que os pontos estão bem dispersos no gráfico, não apresentando nenhuma tendência. Portanto, a suposição de homocedasticidade está satisfeita.

Como a suposição de independência dos resíduos não está satisfeita, o modelo de regressão não deve ser utilizado para relacionar a Cultura e a Satisfação.

5.6.7. H2: A Cultura Organizacional das empresas pode contribuir para a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y.

5.6.7.1. Regressão Cultura versus Lealdade

No terceiro modelo estudamos o comportamento da Cultura e a Lealdade.

O Modelo linear é dado por:

$$Lealdade = \beta_0 + \beta_1 * Cultura + \varepsilon_i$$

onde:

Lealdade é a variável resposta ou variável dependente e,

Cultura é a variável independente ou regressora.

As hipóteses testadas na regressão são:

H_0 : A cultura não influencia na Lealdade.

H_1 : A cultura influencia na Lealdade.

Antes de proceder com a análise de regressão faz-se necessário verificar se as suposições do modelo de regressão estão sendo satisfeitas.

5.6.7.2. Suposição de normalidade:

Na suposição de normalidade deve verificar se os resíduos seguem uma distribuição normal.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos seguem distribuição normal.

H_1 : Os resíduos não seguem distribuição normal.

Foi realizado o Jarque Bera para normalidade dos resíduos: A estatística de teste χ^2 de JB é 28,274 e o p-valor é <0,001. Fixado o nível de significância de 5% rejeitamos H_0 , ou seja, os resíduos não tem distribuição normal. Abaixo o gráfico q-q plot dos resíduos, confirmando a não normalidade dos mesmos, conforme apresentado no gráfico abaixo.

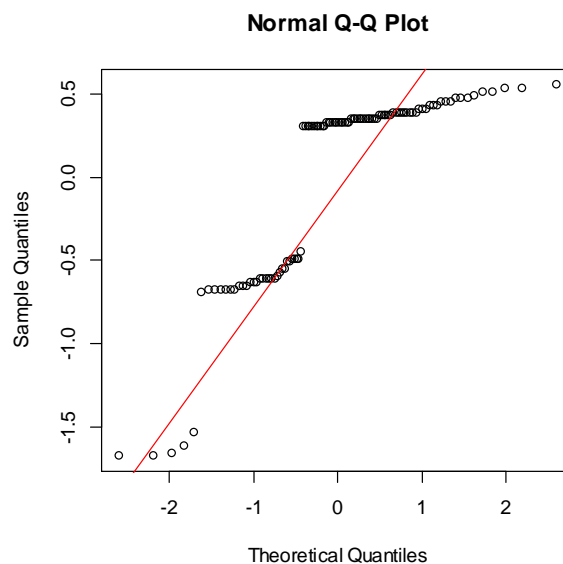


Gráfico 60 – Gráfico q-q plot dos resíduos – Cultura versus Lealdade.

Portanto, a suposições de normalidade não está satisfeita.

O TLC – teorema do limite central para amostras superiores a 30 ($n > 30$) poderia assumir que esta violação não põe em causa o estudo. Mas visto que o TCL garante que para n suficientemente grande de uma amostra aleatória X_1, \dots, X_n de distribuição com média μ e variância σ^2 finita quaisquer e $S_n = X_1, \dots, X_n$, a soma de X_i , $\frac{S_n - n\mu}{\sigma/\sqrt{n}}$ converge em distribuição para uma normal padrão, ou seja, se usa o TCL quando se deseja estimar a soma dessas variáveis e não se conhecendo a distribuição da soma, faz-se uma aproximação para uma distribuição conhecida, no caso a normal padrão.

Não se pode usar o TCL para argumentar a não normalidade do modelo, uma vez que nestes modelos o principal pressuposto é que os dados tem que ser normalmente distribuídos, tanto que é sempre a primeira suposição a ser verificada.

5.6.7.3. Suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos:

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos são independentes ou não são autocorrelacionados.

H_1 : Os resíduos são dependentes ou autocorrelacionados.

Foi realizado o teste de Durbin-Watson para testar se há correlação entre os resíduos. A estatística de teste D-W foi 2,0509 com p-valor=0,842. Fixado o nível de significância de 5%, pelo teste há indícios de que os resíduos não são correlacionados.

5.6.7.4. Suposição de homocedasticidade:

Para a suposição de homocedasticidade, as hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos tem variância homogênea.

H_1 : Os resíduos não têm variância homogênea.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan para testar se há homocedasticidade entre as variâncias dos resíduos. A estatística de teste BP foi 0,0001 com p-valor=0,9891. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que a variância dos resíduos são homogêneas. Mas verificando o plot dos valores ajustados versus os resíduos no gráfico abaixo, observa-se que os pontos estão

alinhados no gráfico. Portanto, mesmo o teste dando significativo vê graficamente que a suposição de homocedasticidade não está satisfeita.

Gráfico de Homocedasticidade - Cultura versus Lealdade

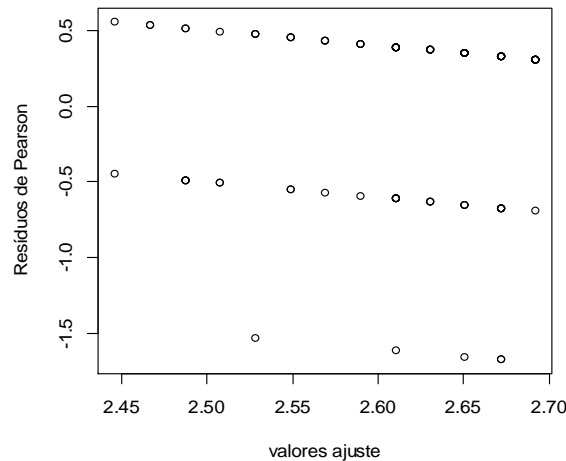


Gráfico 61 – Gráfico de homocedasticidade – Cultura versus Lealdade.

Portanto verifica-se que nem todas as suposições do modelo estão satisfeitas. Assim, o modelo de regressão não deve ser utilizado para relacionar a Cultura e a Lealdade.

5.6.8. H3: As ações de Gestão por parte dos gestores pode impactar na lealdade corporativa por parte dos Técnicos da Geração Y.

5.6.8.1. Regressão Ações de Gestão versus Lealdade

No quarto modelo estudamos o comportamento da Ação de Gestão e da Lealdade.

O Modelo linear é dado por:

$$Lealdade = \beta_0 + \beta_1 * Ações\ de\ Gestão + \varepsilon_i$$

onde:

Lealdade é a variável resposta ou variável dependente e,

Ações de Gestão é a variável independente ou regressora.

As hipóteses testadas na regressão são:

H_0 : As ações da gestão não influenciam Lealdade.

H_1 : O s ações da gestão não influenciam Lealdade..

5.6.8.2. Suposição de normalidade:

Na suposição de normalidade deve verificar se os resíduos seguem uma distribuição normal.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos seguem distribuição normal.

H_1 : Os resíduos não seguem distribuição normal.

Foi realizado o Jarque Bera para normalidade dos resíduos: A estatística de teste χ^2 de JB é 20,7698 e o p-valor é $0 < 0,001$. Fixado o nível de significância de 5% rejeitamos H_0 , ou seja, os resíduos não tem distribuição normal. Abaixo o gráfico q-q plot dos resíduos, confirmando a não normalidade dos mesmos.

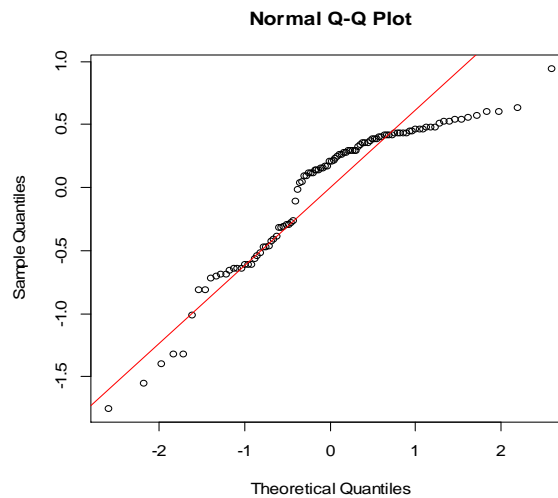


Gráfico 62 – Gráfico q-q plot dos resíduos - suposição de normalidade – Gestão versus Lealdade.

Portanto, a suposições de normalidade não está satisfeita.

5.6.8.3. Suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos:

Nesta suposição deve verificar se os resíduos são independentes, ou seja, se um resíduo não está influenciando no outro.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos são independentes ou não são autocorrelacionados .

H_1 : Os resíduos são dependentes ou autocorrelacionados.

Foi realizado o teste de Durbin-Watson para testar se há correlação entre os resíduos. A estatística de teste D-W foi 1,9759 com p-valor=0,9016. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que os resíduos são não correlacionados. Sendo, portanto, essa suposição satisfeita.

5.6.8.4. Suposição de homocedasticidade:

Para a suposição de homocedasticidade, as hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos tem variância homogênea.

H_1 : Os resíduos não têm variância homogênea.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan para testar se há homocedasticidade entre as variâncias dos resíduos. A estatística de teste BP foi 1,6382 com p-valor=0,042. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que a variância dos resíduos são não homogêneas.

No gráfico apresenta o plot dos valores ajustados versus os resíduos. Observa-se que os pontos estão alinhados no gráfico, Portanto a suposição de homocedasticidade não está satisfeita.

Gráfico Q-Q Plot – Gestão versus Lealdade

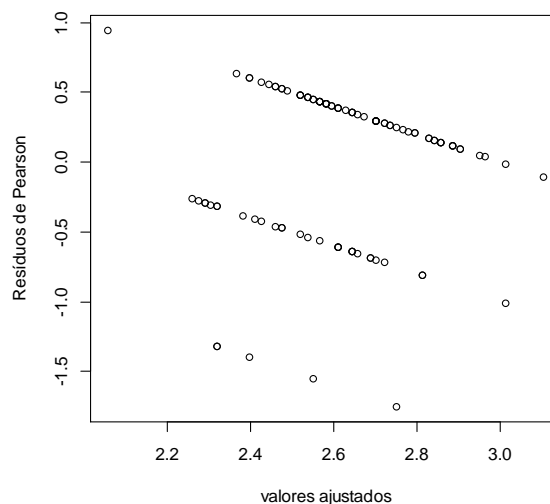


Gráfico 63 - Gráfico de homocedasticidade – Gestão versus Lealdade.

Verificam-se as suposições de normalidade e independência dos resíduos neste modelo regressão não estão satisfeitas. Portanto, o modelo de

regressão não deve ser utilizado para relacionar a Ações de Gestão e Lealdade.

5.6.9. H4: As ações de Gestão por parte dos gestores pode contribuir para a Satisfação dos Técnicos da Geração Y.

5.6.9.1. Regressão Ações de Gestão versus Satisfação

No quinto modelo estudamos o comportamento da Ação de Gestão e da Satisfação.

O Modelo linear é dado por:

$$Satisfação = \beta_0 + \beta_1 * Ações\ de\ Gestão + \varepsilon_i$$

onde:

Satisfação é a variável resposta ou variável dependente e,

Ações de Gestão é a variável independente ou regressora.

As hipóteses testadas na regressão são:

H₀: As ações da gestão não influenciam na Satisfação.

H₁: As ações da gestão influenciam na Satisfação.

5.6.9.2. Suposição de normalidade:

As hipóteses testadas são:

H₀: Os resíduos seguem distribuição normal.

H₁: Os resíduos não seguem distribuição normal.

Realizado o Jarque Bera para normalidade dos resíduos: A estatística de teste χ^2 de JB é 4,979 e o p-valor é 0,08295. Fixado o nível de significância de 5% não se rejeita H_0 , ou seja, os resíduos tem distribuição normal. Abaixo o gráfico q-q plot dos resíduos, confirmando a normalidade dos mesmos.

Gráfico Q-Q Plot – Gestão versus Satisfação

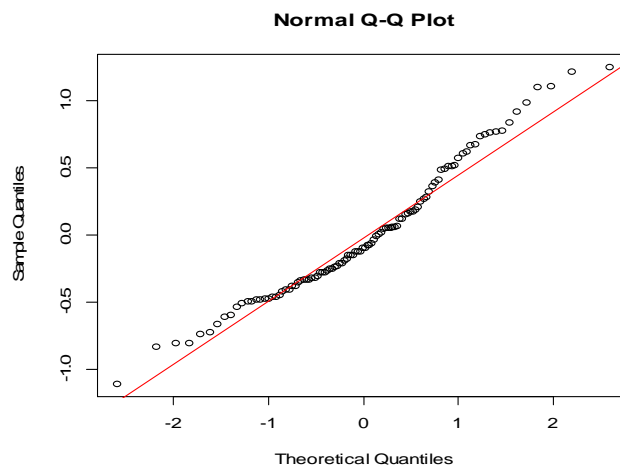


Gráfico 64 – Gráfico q-q plot dos resíduos – Gestão versus Satisfação.

Portanto, a suposições de normalidade está satisfeita.

5.6.9.3. Suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos:

Nesta suposição deve verificar se os resíduos são independentes, ou seja, se um resíduo não está influenciando no outro.

As hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos são independentes ou não são autocorrelacionados .

H_1 : Os resíduos são dependentes ou autocorrelacionados.

Foi realizado o teste de Durbin-Watson para testar se há correlação entre os resíduos. A estatística de teste D-W foi 1,975939 com p-valor=0,918 Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que os resíduos são não correlacionados. Sendo, portando, essa suposição satisfeita.

5.6.9.4. Suposição de homocedasticidade :

Para a suposição de homocedasticidade, as hipóteses testadas são:

H_0 : Os resíduos tem variância homogênea.

H_1 : Os resíduos não têm variância homogênea.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan para testar se há homocedasticidade entre as variâncias dos resíduos. A estatística de teste BP foi 2,6635 com p-

valor=0,1027. Fixado o nível de significância de 5%, temos indícios de que a variância dos resíduos são homogêneas.

No gráfico apresenta o plot dos valores ajustados versus os resíduos. Observa-se que os pontos estão dispersos no gráfico.

Gráfico à Suposição de Homocedasticidade – Gestão versus Satisfação

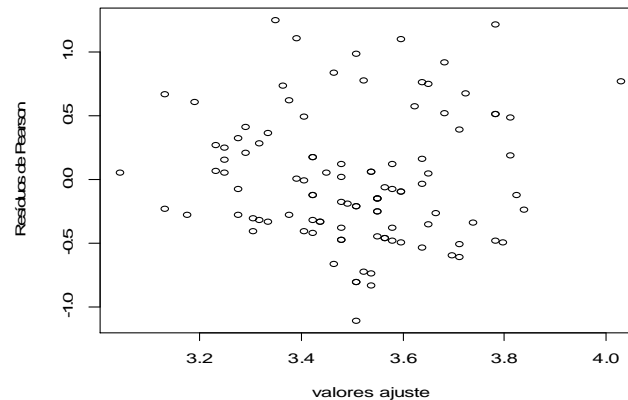


Gráfico 65 - Gráfico de homocedasticidade – Gestão versus Satisfação.

Verificam-se as suposições da regressão estão satisfeitas. Podemos proceder com as análises.

Na tabela 9, apresentam-se as estimativas para o parâmetro do modelo.

Tabela 9 - Tabela de Estimativas para o ajuste do modelo

Estimativas para o ajuste do modelo				
Coefficientes	Estimativas	Erro-padrão	Valor t	$Pr(> t)$
Intercepto	2,42098	0,30091	8,045	<0,0001
Gestão	0,34748	0,09526	3,648	0,0004186

Fonte: Elaboração própria

Observa-se na Tabela que pelo teste t marginal tanto o intercepto como a variável Gestão são individualmente significativos. Então temos que a gestão influencia na satisfação. A estimativa do intercepto é igual a 2,42, ou seja, o nível médio da variável ação de satisfação é 2,42. A estimativa da variável gestão é 0,2429, indicando que um acréscimo em uma unidade no nível da gestão produz um aumento de 0,34748 no nível da satisfação. Ou seja, a gestão tem impactos positivos e significativos na satisfação.

Tabela 10 - Tabela de Correlação

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Resíduo padrão do erro	Estatística F	Graus de Liberdade 1	Graus de Liberdade 2	P- valor
1	0,339	0,1154	0,1067	0,5027	13,31	1	102	0,0004

Fonte: Elaboração própria

A correlação entre as ações de gestão e a cultura é de 33,9%. Pelo R² ajustado temos que a variável ação de gestão explica 10,67% da variabilidade da variável Satisfação. Pela estatística F (F=13,31; p=0,0004) o modelo é adequado.

O valor da correlação R=0,339 mostra que a intensidade da relação é considerável e positiva. O valor de R² demonstra que apenas uma pequena proporção da variação da cultura é explicada pelas ações da gestão. Assim, apenas 11,54% da satisfação são explicadas pelas ações de gestão, sendo os restantes 88,46% explicados por outros fatores ou erros de medição.

5.6.10. H5: A Lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y afeta diretamente o índice de rotatividade nas empresas.

5.6.11. H6: A Satisfação dos técnicos da Geração Y influencia o índice de rotatividade nas empresas.

As duas hipóteses acima (H5 e H6) não foram testadas, pois o índice de rotatividade é um indicador calculado sobre todos os indivíduos, não para cada um individualmente. Não sendo possível utilizar o modelo de regressão linear.

6. CONCLUSÕES

O mundo dos negócios é instável, a maior riqueza das empresas do futuro é um bem intangível - o conhecimento, a economia está se globalizando, as relações de negócios e trabalho são marcadas pela flexibilidade, o ritmo das inovações desafia as mais brilhantes estratégias e a sociedade exige cada vez mais das empresas. Diante do estudo realizado estão demonstrados e justificados através dos testes de hipóteses, que as instituições privadas da cidade de Manaus que atuam na área de Tecnologia da Informação podem não estar preparadas para gerir a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas.

Esta Tese tem por objetivo verificar se a cultura organizacional das empresas possuem funções que se enquadrem no perfil do novo profissional da área de desenvolvimento de sistemas, analisar se o índice de rotatividade está elevado face ao percentual do cenário, constatar as ações de gestão realizadas pelos gestores da área de TI e que incidem nos profissionais da Geração Y, pois eles são os responsáveis pelo sucesso da gestão dos profissionais, inclusive desta geração, bem como verificar o grau de Satisfação e de Lealdade corporativa dos técnicos para com a empresa, referente à prestação dos serviços.

As hipóteses foram testadas tanto por frequência como pelo modelo teórico proposto - Modelo GY, através da Escala de Likert, por correlação e regressão linear.

Foi constatado que a *Cultura Organizacional* das empresas pode não estar favorecendo o perfil dos jovens talentos da área de Tecnologia da Informação (Geração Y), uma vez que, são inflexíveis e centralizadoras em boa parte das ações, manifestando percepções desfavoráveis, pois deixam de ser criativos, são menos produtivos e principalmente não geram vínculos duradouros nas empresas.

Confirmado pelo *Índice de Rotatividade*, o percentual apresentado foi de 15.61%, que demonstrou um desequilíbrio nas organizações, impactando diretamente no custo e na produtividade dos projetos.

É fato que os colaboradores detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz e quais os serviços que presta, após algum tempo, esses profissionais passam a dominar as atividades, desempenhando sem dificuldades. Ao sair, tanto as atividades sofrem mudanças que em maior grau afetam a organização,

quanto os custos gerados pelo recrutamento e seleção, registro de documentação, integração e do próprio desligamento, sem contar com a perda da produtividade, lucrabilidade, capital intelectual, processos de trabalho, imagem da organização entre outros.

Ficou evidenciado que 99% dos desligamentos, rescisões de contrato de trabalho são solicitadas pelos técnicos, devem-se maioritariamente a saídas muitas vezes para trabalhar nas empresas concorrentes com um salário menor, mas onde há acesso as novas tecnologias.

Os desligamentos são sempre amigáveis, pois se sabe da atual necessidade da empresa em reter os talentos, tendo vários casos concretos de técnicos que saíram e retornaram. A empresa pela escassez de mercado aceita o retorno do técnico.

Os números demonstram a fragilidade nas organizações quanto a rotatividades, enfrentam o efeito montanha russa. No entanto, verifica-se que as empresas investigadas ainda não perceberam que devem olhar para as características e diferenças de cada um e estimulá-los conforme suas características. Diante disto, já fundamentadas ao longo deste estudo, fica claro que dar maior liberdade de atuação, pode ser uma das estratégias de motivá-los e retê-los. É necessário que sintam que podem colaborar com a empresa e gerar impacto nos resultados, além da estrutura rígida que possivelmente pode desmotivá-los.

Os gestores da área de tecnologia da informação apesar de possuírem algumas ferramentas satisfatórias de gestão junto aos técnicos da Geração Y, podem não estar satisfazendo na totalidade a perspectiva dos mesmos, pois a classificação aplicada à análise enquadra-se como *Um Pouco Satisfeito* com 63,16%.

Relativamente às “Ações de Gestão realizadas pelos Gestores de tecnologia da Informação”, considerando alguns agrupamentos e entendimento com base na pesquisa, necessitam oferecer mais *feedbacks*, desafiar os profissionais com projetos inovadores, reconhecer o trabalho desenvolvido, deixar na equipe apenas os técnicos que demonstram interesse pelo projeto, para evitar que os demais fiquem desmotivados, colocar em evidência para todos os colaboradores da empresa, os técnicos que se destacaram (reconhecimento fora da área de atuação), acompanhar a evolução dos trabalhos, orientando no equilíbrio da vida profissional e pessoal, evitando que os problemas pessoais não influenciem no profissional e

consequentemente na produtividade. É necessário que os gestores estejam atentos e percebam o interesse dos técnicos pelas atividades desempenhadas evitando o descontentamento. A Geração Y valoriza o processo ensino aprendizagem (mentoria), gostam de sentir-se incluídos no processo. Apesar de valorizarem mais o conhecimento, seria interessante reconhecer as entregas dos trabalhos financeiramente, bem como, estabelecer critérios e estratégias de gestão junto aos técnicos desta geração.

Foi constatado que o grau de satisfação dos técnicos da Geração Y quanto a gestão aplicada pela empresa enquadra-se como *Um Pouco Satisfeito* com 44%. Relativamente à “Satisfação da Geração Y com as práticas aplicadas nas empresas”, ficou evidente que os mesmos poderiam ser mais produtivos se trabalhassem dentro dos horários de seu interesse. A falta de flexibilidade no horário foi um dos indicadores de insatisfação por parte dos técnicos, este item poderia contribuir para maior produtividade e satisfação dos mesmos se fosse permitido pelas empresas. Outros itens abordados como insatisfeitos, foi o da obrigação do registro de ponto, a rotina nas tarefas, não poder tomar decisões independentes no trabalho, falta de oportunidade e criatividade, trabalhar sobre pressão e falta de acesso à Internet, *blogs* e *chats*. Diante o exposto, é necessário que as empresas revejam o aperfeiçoamento da gestão para não comprometer os resultados.

Quanto à análise das expectativas dos jovens referente à *Fidelidade Corporativa*, foi evidenciado que 66% dos técnicos ouviriam outra proposta de emprego e se fosse interessante trocariam de emprego imediatamente. O jovem profissional é absolutamente aberto a novas oportunidades, pois tem consciência de que precisará de experiências diversificadas para ser considerado competente e qualificado. Ele não julga falta de lealdade estar aberto a outras oportunidades, aliás, em muitos casos acredita que estará se qualificando ainda mais, até para uma futura oportunidade na empresa que está atualmente.

Esse fato certamente provoca controvérsia nas empresas, pois representa aumento de custos com contratação e treinamento profissional.

Através de um modelo teórico (Modelo GY) previamente delineado, em que a Cultura Organizacional e as Ações de Gestão explicam a lealdade corporativa, a satisfação dos técnicos da Geração Y e o índice de rotatividade dos mesmos nas empresas. Como variável moderadora as Ações de Gestão e a Cultura

Organizacional e a influência destas na Lealdade Corporativa e na Satisfação dos técnicos desta geração.

Na análise correlacional observa-se que apenas a correlação entre Lealdade Corporativa e Cultura não apresentaram correlação significativa. A variável Satisfação se correlaciona de forma média e positiva com a Cultura e Ação de Gestão, sendo que esta última se correlaciona de forma média negativa com a Lealdade.

Para a análise de regressão para testar as hipóteses, primeiramente foi verificada as suposições do modelo para cada hipótese a ser testada.

A hipótese H1: A Cultura Organizacional das empresas pode afetar a Satisfação dos técnicos da Geração Y não teve a suposição de resíduos não correlacionados ou independência dos resíduos satisfeitos. Na hipótese H2: A Cultura Organizacional das empresas pode contribuir para a lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y não foram satisfeitas as suposições de normalidade e homocedasticidade. Para a hipótese H3: As ações de Gestão por parte dos gestores pode impactar na lealdade corporativa por parte dos Técnicos da Geração Y, verificou-se que as suposições de normalidade e independência dos resíduos neste modelo regressão não estão satisfeitas. Portanto, o modelo de regressão não foi utilizado para testar hipóteses.

A hipótese H5: A Lealdade corporativa por parte dos técnicos da Geração Y afeta diretamente o índice de rotatividade nas empresas. E a hipótese H6: A Satisfação dos técnicos da Geração Y influencia o índice de rotatividade nas empresas não foram testadas usando o modelo de regressão pois o índice de rotatividade é um indicador geral.

As hipóteses H0: As Ações de Gestão podem afetar a Cultura Organizacional das empresas e H4: As ações de Gestão por parte dos gestores pode contribuir para a Satisfação dos Técnicos da Geração Y, foram as que tiveram todos os pressupostos do modelo de regressão satisfeitos.

Na hipótese H0 observou-se que as Ações de Gestão têm influência positiva significativa na Cultura, contribuindo com um acréscimo de 0,24 no nível da Cultura e explicando cerca de 25% da variabilidade da variável Cultura.

Na hipótese H4. Constatou-se que as Ações de Gestão contribuem de forma significativa e positiva na Satisfação, sendo esta contribuição é de 0,35 para cada aumento no nível das Ações de Gestão. Observou-se também que as Ações de Gestão explicam cerca de 12% da variabilidade da variável Satisfação.

Após análise dos resultados recolhidos através de forma prática nesta investigação, observou-se que os indicadores evidenciados quanto ao perfil da Geração Y, sendo eles transitórios, possuem expectativas de um ambiente de trabalho inovador, querem flexibilidade de horário, ficam frustrados quando encontram um ambiente com controles rígidos e quando não podem tomar nenhum tipo de decisões referente ao trabalho desenvolvido, confirmando o que trata as teorias de Oliveira (2009).

Constatou-se na pesquisa que esta geração exige ambientes de trabalho extremamente colaborativos e com responsabilidades, dando prioridade para o equilíbrio entre o trabalho e qualidade de vida, conforme teoria de Tapscott & Williams (2007). Confirmamos também as ideias de Karin (2008) de que a Geração Y busca novas oportunidades de conhecimento e anseiam por relacionamentos fortes no ambiente de trabalho.

Os profissionais da Geração Y estão muito mais comprometidos com seu próprio crescimento do que com o da empresa. Uma de suas principais características é o individualismo, graças ao excesso de informações as que estão expostos, principalmente por conta da evolução da internet, eles têm mais argumentos para alcançarem seu objetivo. Segundo Calliari (2012), são os ípsilons os protagonistas do mundo que vivemos.

O resultado deste estudo leva-nos a crer que as empresas necessitam de mudanças constantes, reavaliando sistematicamente vários aspetos, desde a cultura organizacional aos processos de gestão, buscando sempre novas estratégias para fazer frente aos novos tempos.

6.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa de campo ficou restrita as três maiores empresas privadas que prestam serviços no ramo de Tecnologia da Informação na área de desenvolvimento de sistemas da cidade de Manaus - Amazonas, o que impede a generalização dos resultados para as demais empresas, ainda que atuem no mesmo setor, somente indicando evidências limitadas sobre o estudo realizado.

Com base nos dados apresentados na pesquisa e leituras realizadas acerca do tema abordado, surgiram propostas que possibilitam dar prosseguimento ao presente trabalho de forma a aprimorá-lo.

Desta forma, indica-se como sugestões para trabalhos futuros:

- Selecionar outras regiões e segmentos para averiguar se estão preparadas para gerir a Geração Y.
- Fazer análise comparativa entre as empresas públicas e privadas.

Acredita-se na relevância do presente trabalho por se tratar de um tema novo e por evidenciar a necessidade de melhor identificar as variáveis que impactam diretamente na gestão da Geração Y, bem como, demonstrar se sofrem variação dependendo da região ou segmento pesquisado.

O esforço em propor um modelo que possibilite um melhor aproveitamento deste profissional da Geração Y, aumentando a produtividade, diminuindo custos por conta da rotatividade, gerando satisfação e garantindo a lealdade corporativa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albertin, L. A., & Albertin, R. M. M. (2005). *Tecnologia de Informação – Desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas.

Albertin, Alberto Luiz. (2009). *Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso*. (6ª ed). São Paulo: Atlas.

Armour, Stephanie. (2007). Empregabilidade/Carreira. *Geração Y: Você é desta geração?* Recuperado em 4 de março, 2008, de http://www.kairosnet.com.br/jobjump/ger_y.html

Armstrong, Michael. (2008). *Como ser um gerente melhor: um guia de A – Z de técnicas comprovadas e conhecimentos sociais*. São Paulo: Clio Editora. 2008.

Arsac, Gilbert. (1970). *La Science Informatique*. Paris:Dunod.

Basagluia, Ricardo. (2009). *Geração Y deve entender limites do ambiente corporativo*. Recuperado em 9 de abril, 2010, de <http://portal.webaula.com.br/noticia.aspx?sm=noticias&codnoticia=1893>

Calliari, Marcos. (2012). *Código Y: decifrando a geração que está mudando o país*. São Paulo: Évora.

Chiavenato, Idalberto. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (1998). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição Compacta. (2ª Ed.). São Paulo: Campus.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (6a ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *A Administração Nos Novos Tempos*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Creswell, John W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Dalmazo, Luiza. (2007), do COMPUTERWORLD. Dez dicas para ser um melhor gestor de TI. Abril 9, 2007. Recuperado em 20 de agosto, 2010, de <http://computerworld.uol.com.br/gestao/2007/04/09/idgnoticia.2007-04-02.0971781545/>

Drucker, P.F. (1998). *Comming of the organization*. Harvard Business Review, (v. 66).

Esembach, Roldofo. (2009). *Geração Y deve entender limites do ambiente corporativo*. Recuperado em 9 de Abril, 2010, de <http://portal.webaula.com.br/noticia.aspx?sm=noticias&codnoticia=1893>

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. (1975). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Ferreira, Ademir. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira.

Flyvberg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fail and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge university press.

Florentino, Teresa. (2012). *Tecnologias e Sistemas de Informação*. Apontamentos da cadeira de TSI. ISG, Lisboa.

Gilburg, Deborah. (2007). *Vazio de Liderança*. Recuperado em 4 de abril, 2010, de <http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/portugal/0407expertinsight.html>

Goleman, Daniel. (2009). *Tecnologia e Gestão da Informação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Greene, JC, VJ Caracelli., & WF Graham. (1989), "*Rumo a uma conceitual quadro para desenhos de método misto de avaliação* ", *Avaliação Educacional e Análise Política*.

Hill, M. Magalhães., & Hill, A. B. (2008). *Investigação por Questionário*. (2a ed.). Lisboa: Sílabo.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, Robert E. (2002). *Administração Estratégica*. (1a ed). Rio de Janeiro: Campus.

Jick, Todd. D. (1979). *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, in administrative science quarterly*. (vol 24, n.4).

Lacaster, Lynne., & Stillman, David. (2011). *Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva.

Laurindo, F.J.B., Carvalho, M.M., & Pessôa, M.S.P. (2001). "*Information technology projects management: Brazilian cases*". In: POMS "Conference of the Production and Operations Management Society". Guarujá, SP.

Lucas, Henry. (1986). *Information Systems concepts for management*. New York: McGraww-Hill.

Luchen, M. D. (2004). *Managing IT as a business: a survival guide for CEOs*. (2a ed.). Hoboken: John Wiley.

Maroco, J. (2010). *Análise estatística: Com a utilização do SPSS* (3ª Ed.). Lisboa: Sílabo.

Maximiniano, Antônio César Amaru. (2002). *Teoria Geral da Administração (da Revolução Urbana à Revolução Digital)*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Means, G., & Schneider, D. (2000). *Meta-capitalism: the e-business revolution and the design of 21st century companies and markets*. New York: John Wiley & Sons.

Mesquita, Renata. (2007). *Quem são e o que pensam os líderes de TI*. São Paulo: Carreira-Revista Eletrônica, Editora: IDG Brasil Limitada. Recuperado em 8 de novembro, 2011, de http://cio.uol.com.br/carreira/2005/08/23/idgnoticia.2005-08-23.1669013482/IDGNoticia_view,23/08/2005. Leitura em 18/04/2007

Moran, José. (2007). *Desafios na Comunicação Pessoal*. (3ª Ed.). São Paulo: Paulinas.

Martin, James. (1991). *Engenharia da Informação* - São Paulo: Editora Campus.

Martins, Marcos Amancio P. (2007). *Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing*. 1.ed. São Paulo: Brasport.

Mattos, J. R. L. D., & Guimaraes, L. dos S. (2005). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo. Saraiva.

Nasi, Antonio. (2010). *Novos Cenários e Função do Gerente de Relacionamento de TI*. Recuperado em 10 de outubro, 2012, de <http://www.baguete.com.br/artigos/830/antonio-carlos-nasi/12/05/2010/novos-cenarios-e-funcao-do-gerente-de-relacionamento-de-ti>

Oliveira, Sidney. (2009). *Geração Y – A Era das Conexões – tempo de relacionamento*. Clube dos Autores.

Periscinoto, Alexandra. (2008). *Geração Y chega ao Mercado de Trabalho*. Recuperado em 15 de novembro, 2011 de http://www.administradores.com.br/noticias/a_geracao_y_chega_ao_mercado_de_trabalho/19461/

Sampieri, Roberto Hernández., Collado, Carlos Fernández., & Lúcio, Pilar Baptista (2006). *Metodologia de Pesquisa*. McGraw Hill, Brasil.

Sato, Karin. (2008). InfoMoney. *Geração Y: veja como pensam os profissionais com idade entre 20 e 30 anos*. 03 de outubro de 2008 às 00:09. Recuperado em 4 de março, 2011, de http://www.administradores.com.br/noticias/geracao_y_veja_como_pensam_os_profissionais_com_idade_entre_20_e_30_anos/17675/

Senac. DN. (1999). *Introdução à Administração..* Ampl./Claudio Ulisses Ferreira Coelho. (2 ed. Rev). Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.

Shaffer, D.W., & Serlin, R.C. (2004). *What good are statistics that don't generalize? Educational Researcher*, Washington.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Topscoff, Don., & Barnard, Robert. (2007). *A Geração Net invade as Empresas*. São Paulo: Makron Books.

Topscott, Don., & Barnard, Robert. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio* / Antony D Williams ; tradução de Marcello Lino. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Well, Peter., & Broadbent, Mrianne. (1998). *Leaving the new infrastructure: How marketing leaders capitalize on it*. Boston: Harvard Business School Press.

Venkatraman, N. (1991). *IT-induced business reconfiguration*. In: Morton, M. S. S. (Org.). *The corporations of the 1990s: information technology and organizational transformation*. Oxford: Oxford University Press.



APÊNDICE I - PESQUISA APLICADA

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão Planeamento e Estratégia Empresarial

O presente questionário será utilizado exclusivamente na dissertação de mestrado intitulada:

Gestão de Tecnologia da Informação: E a Geração Y da área de desenvolvimento de sistemas.

OBRIGADO POR PARTICIPAR !

Agradeço desde já a sua colaboração. O tempo médio gasto no preenchimento deste questionário é de cerca de 10 a 15 minutos. Por favor, não deixe de colaborar com essa pesquisa.

Confidencialidade

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. Não será possível identificar os indivíduos ou empresas que participam deste estudo. Os dados recolhidos serão usados para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

Quem deve preencher

O questionário deve ser preenchido pelos técnicos da área de Tecnologia da Informação que atuam na área de desenvolvimento de sistemas e que sejam nascidos no período de 1980 a 1999, enquadrando-se ao perfil da Geração Y.

Como preencher o questionário

Neste questionário não há respostas certas ou erradas, o importante é sua avaliação pessoal. Selecione a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.

Em caso de dúvida

Estou à disposição para maiores informações!

Karine Manguiera Pimenta (92) 8127- 3649 .

SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!

1. Com que frequência você pode tomar decisões independentes no trabalho? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muito frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

2. As tarefas no seu trabalho são rotineiras? *

- ☐ Extremamente rotineira
- ☐ Muito rotineira
- ☐ Um pouco rotineira
- ☐ Muito pouco rotineira
- ☐ Sem rotina

3. Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis? *

- ☐ Extremamente disponíveis
- ☐ Muito disponíveis
- ☐ Um pouco disponíveis
- ☐ Muito pouco disponíveis

4. Você precisa de mais material de trabalho, de menos material de trabalho ou você tem material suficiente? *

- ☐ Mais material
- ☐ Menos Material
- ☐ Tenho material suficiente

5. Sua força de trabalho é diversificada (Você trabalha com vários serviços diferentes)? *

- ☐ Extremamente diversificada
- ☐ Muito diversificada
- ☐ Um pouco diversificada
- ☐ Muito pouco diversificada
- ☐ Sem diversificação

6. Seu trabalho é estressante? *

- ☐ Extremamente estressante
- ☐ Muito estressante
- ☐ Um pouco estressante
- ☐ Muito pouco estressante
- ☐ Nenhum pouco estressante

7. É tranquila a relação de trabalho entre você e o seu gerente ou supervisor? *

- ☐ Extremamente tranquila
- ☐ Muito tranquila
- ☐ Um pouco tranquila
- ☐ Muito pouco tranquila
- ☐ Sem tranquilidade

8. Seu gerente ou supervisor dá apoio ao seu trabalho? *

- ☐ Total apoio
- ☐ Bastante apoio
- ☐ Algum apoio
- ☐ Pouco apoio
- ☐ Nenhum apoio

9. Sua programação de trabalho é equilibrada? *

- ☐ Extremamente equilibrada
- ☐ Muito equilibrada
- ☐ Um pouco equilibrada
- ☐ Muito equilibrada
- ☐ Sem equilíbrio

10. O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ Um Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Nenhum pouco

11. Os seus colegas de trabalho são amistosos? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ Um Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Nenhum pouco

12. Os seus colegas de trabalho lhe dão apoio? *

- ☐ Total apoio
- ☐ Bastante apoio
- ☐ Algum apoio
- ☐ Pouco apoio
- ☐ Nenhum apoio

13. Sua carga de trabalho é equilibrada? *

- ☐ Extremamente equilibrada
- ☐ Muito equilibrada
- ☐ Um pouco equilibrada
- ☐ Muito pouco equilibrado
- ☐ Sem equilíbrio

14. Você trabalha mais de 40 horas por semana, menos de 40 horas por semana ou cerca de 40 horas por semana? *

- ☐ Mais de 40 horas
- ☐ Menos de 40 horas
- ☐ Cerca de 40 horas

15. O Seu gerente costuma lhe dar feedbacks? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Com muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ -

16. Você gosta de projetos desafiadores? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

17. O seu gerente costuma lhe desafiar com projetos desafiadores? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

18. A Empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita Frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

19. A Empresa exige que você registre seu ponto ? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita Frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

20. A Empresa exige que você use fardamento? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita Frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

21. Fidelidade Corporativa. *

- ☐ Ouviria outra proposta e se fosse interessante trocaria de emprego
- ☐ Ouviria outra proposta, mesmo sabendo que não trocaria de emprego
- ☐ Não ouviria a nova proposta

22. A Cultura Organizacional da empresa lhe agrada? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ Um pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Nenhum pouco

23. Você seria produtivo se trabalhasse sobre pressão? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ Um pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Nenhum pouco

24. Você acreditaria que poderia ser mais produtivo se trabalhasse dentro dos horários de seu interesse? *

- ☐ Extremamente
- ☐ Muito
- ☐ Um pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Nenhum pouco

25. Enumere por ordem de prioridade (As suas características desejadas) *

	Sem Importância	Pouco Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante
Crescimento Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Salário e Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos e treinamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa Imagem no Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negócio onde atua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. A Empresa permite que você tenha acesso a Redes Sociais da Internet, Blogs , Chat's: *

- ☐ Total acesso
- ☐ Bastante acesso
- ☐ Algum acesso
- ☐ Pouco acesso
- ☐ Nenhum acesso

RESPONDA AS AÇÕES GERENCIAIS DO SEU GERENTE

27 . Dar Feedbacks *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

28. Desafia os profissionais (projetos, reuniões estratégicas) *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

29. Estimular/propiciar o desenvolvimento do profissional *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

30. Deixar claro o que é esperado de cada profissional/orientações *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

31. Ele ouve o que eles têm a dizer e lhe trata como adulto? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

32. Reconhece as entregas realizadas (não financeiramente) *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes

33. Procurar ser justo ao aplicar as regras/ser coerente/transparente? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

34. Tira da equipe aquelas pessoas que não estiverem interessadas? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

35. Permitir que o profissional seja reconhecido fora da área? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

36. Gerencia a execução do trabalho para garantir equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade de trabalho? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

37. Atenta para a evolução do profissional/ cumprimento do Plano de Desenvolvimento? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

38. Orienta a equipe a atuar com eficiência para ter maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

39. Seu Gestor costuma alocá-los em projetos mais operacionais quando desejam minimizar ego? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

40. Tem discussões técnicas coletivas com o grupo (oportunidade de troca de conhecimentos)? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

41. Gera interesse pelas atividades executadas? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

42. Implanta programa de mentoria na equipe? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

43. Baliza as expectativas dos profissionais quanto à carreira? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

44. Ao contratar, deixa claro quais serão as tarefas para garantir alinhamento de expectativas? *

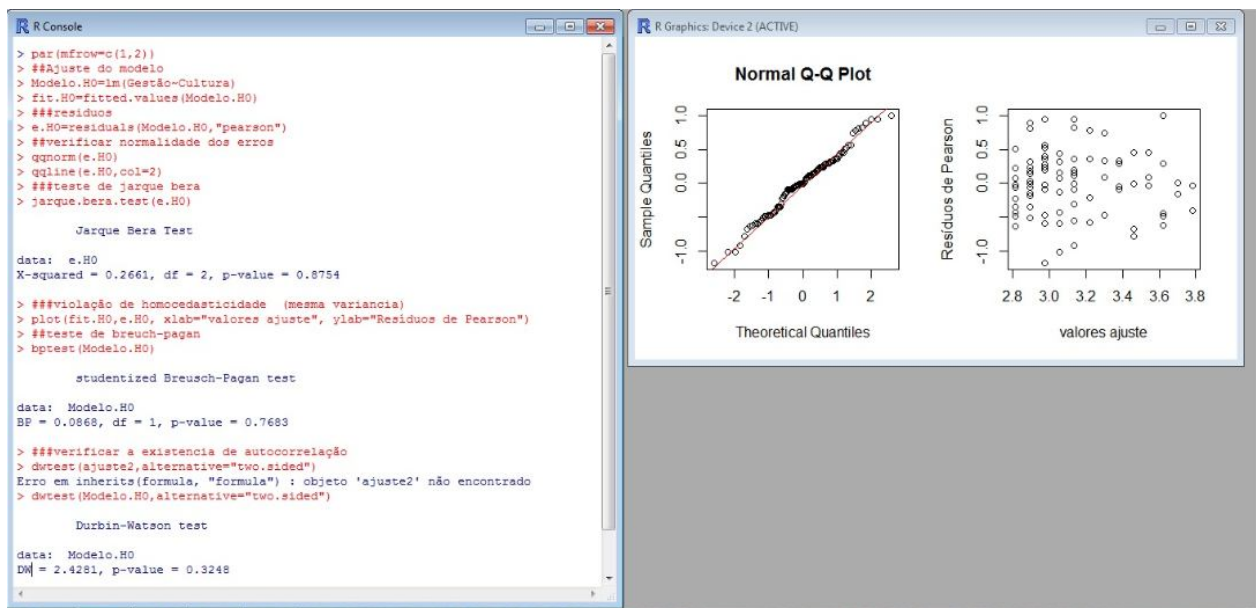
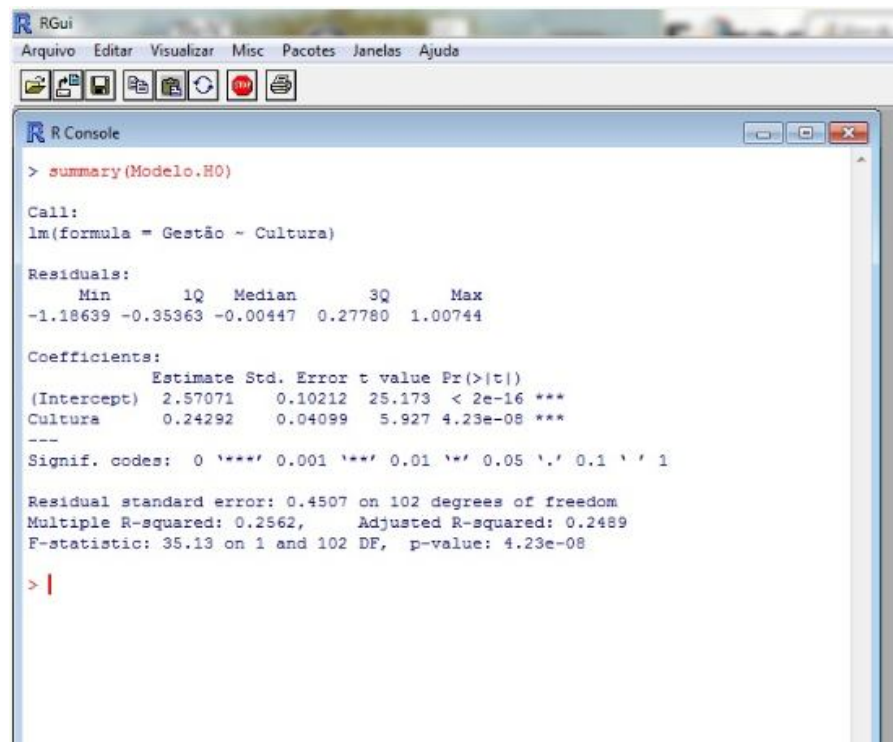
- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

45. Reconhece as entregas realizadas (financeiramente)? *

- ☐ Extrema frequência
- ☐ Muita frequência
- ☐ As vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

46. Sugeriria outras questões que reconheça como importante nas ações de gestão por parte do seu gerente?

APÊNDICE II - REGRESSÃO



```

R Console
> par(mfrow=c(1,2))
> Modelo.H3=lm(Lealdade~Cultura)
> fit.H3=fitted.values(Modelo.H3)
> ##resíduos
> e.H3=residuals(Modelo.H3,"pearson")
> ##verificar normalidade dos erros
> qqnorm(e.H3)
> qqline(e.H3,col=2)
> ##teste de jarque bera
> jarque.bera.test(e.H3)

Jarque Bera Test

data: e.H3
X-squared = 28.274, df = 2, p-value = 7.251e-07

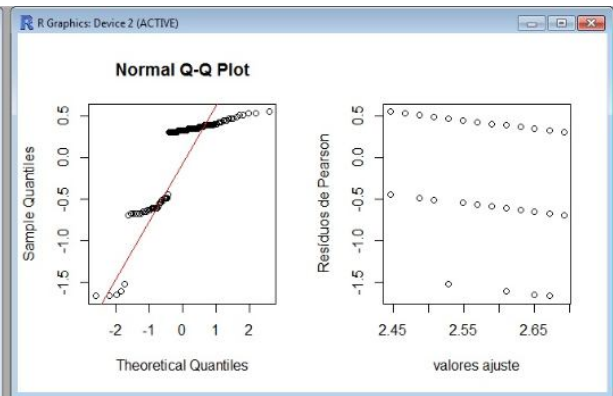
> ##violação de homocedasticidade (mesma variancia)
> plot(fit.H3,e.H3, xlab="valores ajuste", ylab="Resíduos de Pearson")
> ##teste de breuch-pagan
> bptest(Modelo.H3)

studentized Breusch-Pagan test

data: Modelo.H3
BP = 2e-04, df = 1, p-value = 0.9891

> ##verificar a existencia de autocorrelação
> durbinWatsonTest(Modelo.H3)
lag Autocorrelation D-W Statistic p-value
1 -0.02948384 2.050875 0.89
Alternative hypothesis: rho != 0
>

```



```

R Console
> Modelo.H1=lm(Lealdade~Gestão)
> fit.H1=fitted.values(Modelo.H1)
> e.H1=residuals(Modelo.H1,"pearson")
> ##verificar normalidade dos erros
> qqnorm(e.H1)
> qqline(e.H1,col=2)
> ##teste de jarque bera
> jarque.bera.test(e.H1)

Jarque Bera Test

data: e.H1
X-squared = 20.7698, df = 2, p-value = 3.09e-05

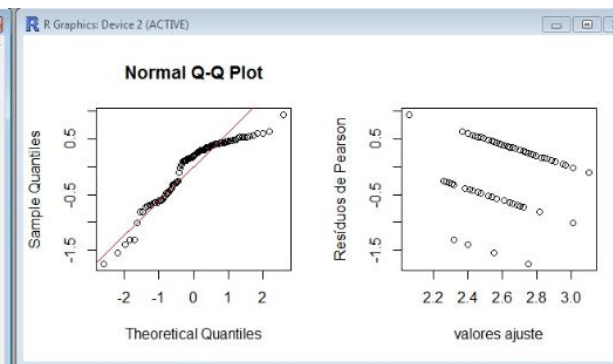
> ##violação de homocedasticidade (mesma variancia)
> plot(fit.H1,e.H1, xlab="valores ajuste", ylab="Resíduos de Pearson")
> ##teste de breuch-pagan
> bptest(Modelo.H1)

studentized Breusch-Pagan test

data: Modelo.H1
BP = 4.1542, df = 1, p-value = 0.04153

> ##verificar a existencia de autocorrelação
> durbinWatsonTest(Modelo.H1)
lag Autocorrelation D-W Statistic p-value
1 0.01086378 1.975939 0.896
Alternative hypothesis: rho != 0
>

```



```

R Console
> ##Ajuste do modelo
> Modelo.H4=lm(Satisfação~Cultura)
> fit.H4=fitted.values(Modelo.H4)
> ##resíduos
> e.H4=residuals(Modelo.H4,"pearson")
> ##verificar normalidade dos erros
> qqnorm(e.H4)
> qqline(e.H4,col=2)
> ##teste de jarque bera
> jarque.bera.test(e.H4)

Jarque Bera Test

data: e.H4
X-squared = 0.916, df = 2, p-value = 0.6326

> ##violação de homocedasticidade (mesma variancia)
> plot(fit.H4,e.H4, xlab="valores ajuste", ylab="Resíduos de Pearson")
> ##teste de breuch-pagan
> bptest(Modelo.H4)

studentized Breusch-Pagan test

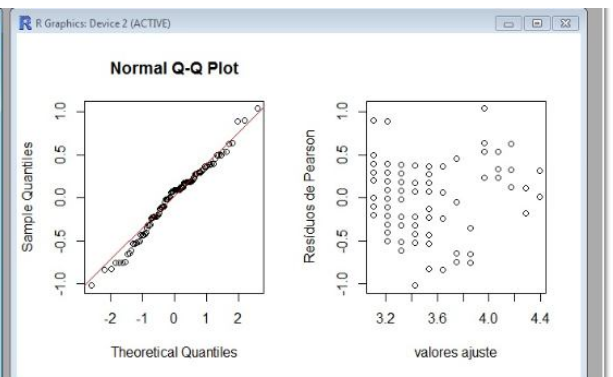
data: Modelo.H4
BP = 1.9984, df = 1, p-value = 0.1575

> ##verificar a existencia de autocorrelação
> durbinWatsonTest(Modelo.H4)
lag Autocorrelation D-W Statistic p-value
1 0.4071723 1.182817 0
Alternative hypothesis: rho != 0
> dwtest(Modelo.H4,alternative="two.sided")

Durbin-Watson test

data: Modelo.H4

```



```
R Console
> summary(Modelo.H2)

Call:
lm(formula = Satisfação ~ Gestão)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.10859 -0.34121 -0.09546  0.29295  1.25125

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  2.42098    0.30091   8.045 1.63e-12 ***
Gestão       0.34748    0.09526   3.648 0.000419 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5027 on 102 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.1154,    Adjusted R-squared:  0.1067
F-statistic: 13.31 on 1 and 102 DF,  p-value: 0.0004186

> |
```

